المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج





تسويق

منافذ التوزيع

٢٥٣ سوق



الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التنموي: لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته ، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية " منافذ التوزيع " لمتدربي قسم" تسويق " للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه: إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

المملكة العربية السعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



منافذ التوزيع

استراتيجيات التوزيع

استراتيجيات التوزيع

١

الأهـداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على مفهوم التوزيع ودوره في الربط بين الشركات الإنتاجية وأسواقها.

٢-التعرف على العلاقة بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي.

٣-التعرف على العلاقة بين استراتيجية التوزيع واستراتيجيات المنتج والسعر والترويج.

٤-التمييز بين أنواع الوسطاء (الموزعين).

٥-التعرف على أسباب استخدام الوسطاء (الموزعين).

الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات

الوسائل المساعدة:

استخدام الرسوم الإيضاحية لـ:

١-عناصر المزيج التسويقي.

٢-العلاقة بين استراتيجية التوزيع واستراتيجيات المنتج والسعر والترويج.

٣-محاور استراتيجية التوزيع.

٤-أنواع الوسطاء.

٥-حالات وجود أو عدم وجود وسيط.

المحتويات:

مقـدمة

أولاً: التوزيع والمزيج التسويقي.

ثانياً: العلاقة بين استراتيجية التوزيع واستراتيجيات المنتج والسعر والتوزيع.

ثالثاً: أنواع الوسطاء (الموزعين).

رابعاً: أسباب استخدام الوسطاء.

مقــدمـة

التوزيع هو أحد وظائف التسويق الهامة، فنجاح تسويق السلع والخدمات لا يقتصر على مجرد إنتاجها بالشكل والجودة التي يرغبها العملاء، ثم تسعيرها بأسعار مناسبة لهم، ثم تعريفهم بها وترغيبهم وإقناعهم بشرائها، وإنما يتطلب تسويق هذه السلع والخدمات أيضاً توزيعها أي توفيرها وجعلها متاحة في الزمان والمكان المناسبين للعملاء فالتوزيع يعمل أساساً على نقل السلع والخدمات بعد إنتاجها وتوصيلها للعملاء (سواء كانوا مستهلكين أو منظمات) وبالتالي سد الفجوة أو الفجوات التي تفصل بين مراكز الإنتاج (الشركات الإنتاجية) ومراكز الاستهلاك (المستهلكين والمنظمات).

ولقد تزايدت أهمية وظيفة التوزيع مع تزايد تركز الشركات الإنتاجية في مناطق صناعية معينة وبعدها عن عملائها وتعدد طرق التوزيع التي يمكن استخدامها، والتطور المستمر في طرق وأساليب التوزيع.

أولاً: التوزيع والمزيج التسويقي:

يمكن تعريف التوزيع بأنه كل الأنشطة المرتبطة بنقل السلع والخدمات وتحريكها من المنتج إلى العملاء (مستهلكين، منظمات)، وهو لا يقتصر على توفير السلعة في الوقت المناسب (بالتخزين) وفي المكان المناسب للعملاء (النقل) ولكنه يتضمن أنشطة ووظائف أخرى ترويجية وتمويلية وقانونية...إلخ.

ويمثل التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي Marketing Mix والذي يمكن التعبير عنه بما يسمى 4Ps الذي يتضمن أربعة عناصر هم:

١ -المنتج (سلعة - خدمة) Product
٢ -السعر Price
٣ -الترويج Promotion
٤ -التوزيعPlace

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المزيج التسويقي والتوزيع ويتضح من الشكل (١) ما يلي:

١. إن الاستراتيجية الكلية للتسويق تتكون من أربع استراتيجيات فرعية هي:
   - استراتيجية المنتج.
   - استراتيجية السعر.
   - استراتيجية التوزيع.
   - استراتيجية الترويج.

٢. هناك تفاعل أو تأثير متبادل بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج، السعر، الترويج) ويمكن توضيح ذلك باختصار على النحو التالي:

أ - فاستراتيجيات المنتج الخاصة بالتشكيل والإضافة والحذف (للمنتجات) تتم في ضوء معرفة طبيعة ونوع منافذ التوزيع التي يعتمد عليها المشروع في توزيع منتجاته، كذلك فإن تقييم شكل وحجم ونوع العبوة يعكس لحد كبير احتياجات منافذ التوزيع المختلفة.

ب - كذلك هناك ارتباط بين استراتيجيتي التوزيع والتسعير، فعندما تقرر المنشأة الإنتاجية استخدام الوسطاء في توزيع منتجاتها فإن استراتيجية التسعير يجب أن أن تراعي منح هؤلاء الوسطاء هامش ربح معقول في ضوء الخدمات التي يقدمونها وبما يضمن العمل على استمرار تعاملهم مع المنشأة، كذلك فإن استخدام الوسطاء يصاحبه عادة منح خصومات لهم نظير قيامهم بالشراء بكميات كبيرة.

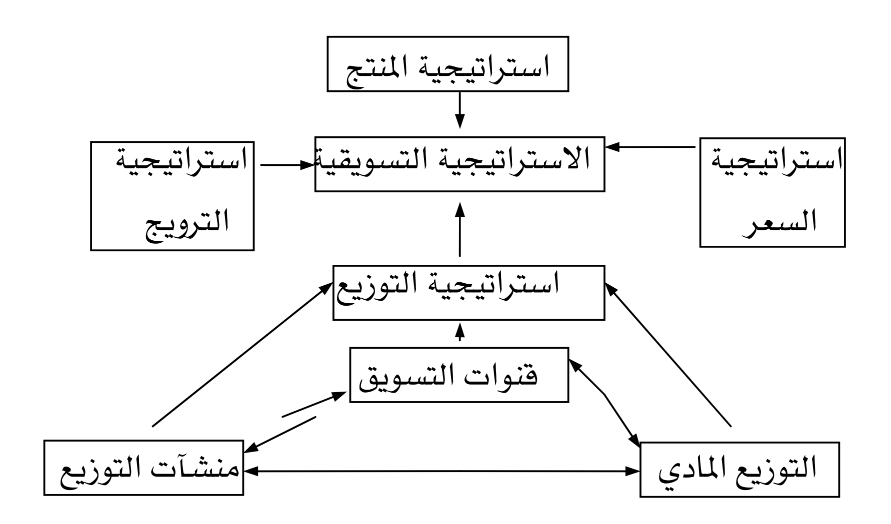
ج - كذلك هناك ارتباط بين التوزيع والترويج لحد كبير، فكلما اعتمدت المنشأة على التوزيع غير المباشر (على الوسطاء في التوزيع) كلما زادت أهمية الإعلان في خلق الاهتمام والتعريف بالمنتج وتسهيل بيعه.

٣. يعتبر التوزيع أقل عناصر المزيج التسويقي مرونة (على عكس السعر) حيث يحكم العلاقة بين المنتج Producer والموزعين عقود طويلة الأجل يصعب فسخها أو تعديلها إذا رأى المنتج ذلك، وحتى إذا كان المنتج يقوم بالتوزيع بنفسه - أي لا يستعين بوسطاء أو موزعين لتوزيع منتجاته - فعادة يتطلب ذلك استثمارات كبيرة يصعب معها اتخاذ قرار بتصفيتها بشكل كلي أو جزئي في وقت قصير [١].

٤. أن استراتيجية التوزيع تتم على ٣ أبعاد رئيسية هي:

- ❖ قنوات التسويق.
- ❖ منشآت التوزيع (جملة - تجزئة).
- ❖ التوزيع المادي.

(١) د/ نعيم حافظ أبوجمعه: أساسيات وإدارة التسويق، الطبعة الأولى، (دبي: دار النشر للتوزيع، ١٩٩٩)، ص ٣٠٨.



شكل رقم (١) استراتيجيات التسويع والتوزيع

أنواع الوسطاء Middlemen:

الوسيط هو شخص أو منشأة (منظمة) تقع بين المنتج Producer والمشترين النهائيين Final Buyers سواء كانوا مستهلكين Consumers أو شركات (منظمات) Organizations ويتخصص الوسيط في أداء أعمال وأنشطة ترتبط مباشرة بشراء وبيع السلع والخدمات أثناء تدفقها وانتقالها من المنتج إلى المشترين النهائيين.

وينظر المنتجون للوسطاء باعتبارهم امتداد لهم ولمنظماتهم لأنه لو لم يكن هناك وسطاء لاضطر المنتجون إلى القيام بأعمال الوسطاء، كما ينظر المشترون النهائيون للوسطاء على أنهم مصدر تزويدهم بالسلع ونقاط اتصالهم والتقائهم بالمنتجين.

وينقسم الوسطاء قسمين:

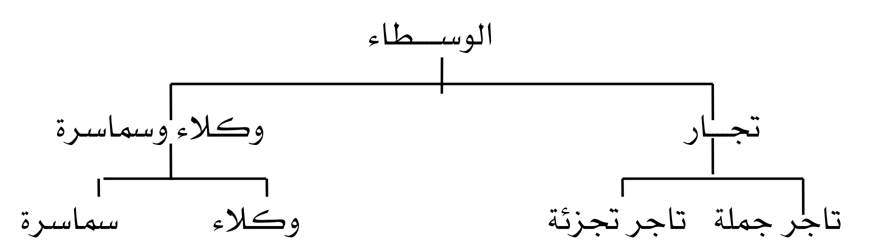
القسم الأول: يقوم بشراء وبيع السلع محل التعامل أي تنتقل إلى ملكية السلع التي يتعامل فيها ويطلع على هؤلاء الوسطاء لفظ تجار Merchants.

القسم الثاني: فهم الوسطاء الذي يعملون كهمزة وصل بين المنتج وعملائه من المشترون النهائيون (أي بين البائع والمشتري). وهؤلاء الوسطاء يتفاوضون من أجل الشراء أو البيع نظير عمولة. وهؤلاء الوسطاء لا تنتقل إليهم ملكية السلع التي يتعاملون فيها ويطلق على هؤلاء الوسطاء لفظ وكلاء Agents أو سماسرة Brokers.

ويمكن التفرقة بين نوعين من التجار هما:

- تاجر التجزئة Relailer
- تاجر الجملة Wholesaler

فتاجر التجزئة هو ذلك التاجر الذي يمثل الجزء الأكبر والأساسي من تجارته (مبيعاته) مع المستهلكين الأخيرين، أما **تاجر الجملة** فهو ذلك التاجر الذي تشكل الجزء الأكبر من مبيعاته مع غير المستهلكين الأخيرين (التجار والمنظمات الأخرى).



شكل رقم (٢) أنواع الوسطاء

الفرق بين تاجر التجزئة وغيره من أعضاء قناة التوزيع:

توجد عدة فروق بين تاجر التجزئة وغيره من أعضاء قناة التوزيع كتجار الجملة والمنتجين. أهم هذه الفروق [1]:

١ -يبيع تاجر التجزئة عادة بكميات صغيرة للعميل بعكس تاجر الجملة والمنتج الذين يبيعون بكميات أو صفقات كبيرة للعميل الواحد.

٢ -عادة ما تفتح متاجر التجزئة أبوابها وتتعامل مع جمهور المستهلكين الأخيرين بعكس تاجر الجملة والمنتج الذين لا يتعاملون مع جمهور المستهلكين ويتعاملون عادة مع منشآت (منظمات) أخرى.

٣ -هامش ربح تاجر التجزئة في الوحدة المباعة من السلع أكبر من هامش ربح تاجر الجملة والمنتج في الوحدة. فهامش ربح تاجر التجزئة في حدود ٢٥ : ٣٠٪ من السعر في حين أن ربح تاجر الجملة والمنتج في حدود ١٠ : ١٥٪ من السعر.

٤ -عادة ما يستخدم تجار التجزئة في تسعير منتجاتهم سياسة تسعيرية واحدة على عكس تجار الجملة و المنتجون الذين يستخدمون أكثر من سياسة تسعيرية عند البيع لعملائهم.

---

[1] D.A. Lewison and MW. Delozier, Retailing, third edition (London, Merrill Publishing Co. 1989) pp.5-6.

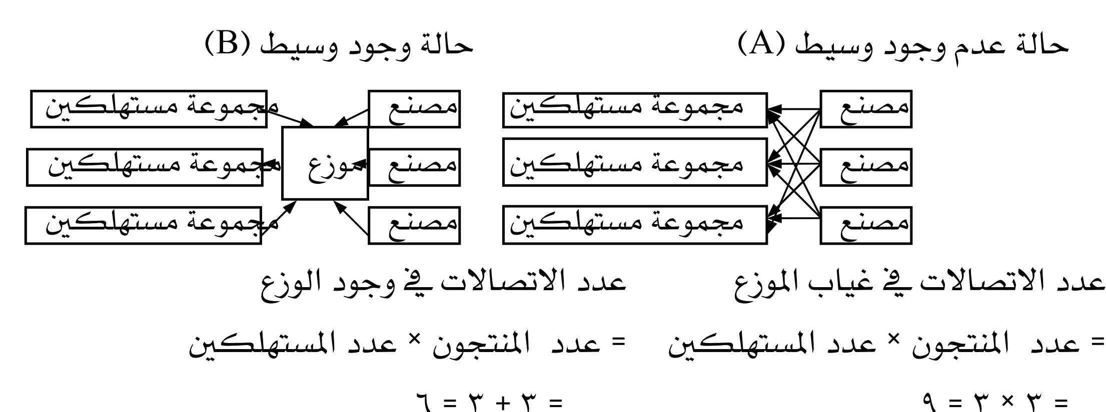
٥ -يعتمد تجار التجزئة في الاتصال بالعملاء على مبادرة العملاء أنفسهم سواء كان هذا الاتصال من خلال التليفون أو البريد أو الاتصال الشخصي من خلال قيام المستهلكين بزيارة متاجر التجزئة بينما يستخدم تجار الجملة و المنتجون مندوبي بيع تابعين لهم -يعملون خارج منشآتهم - في المبادرة والاتصال بالعملاء والحصول منهم على أوامر البيع.

٦ -يعتمد تجار التجزئة بشكل كبير في جذب العملاء والبيع لهم على العناصر المادية للمتجر كالتصميم الداخلي والخارجي بعكس تجار الجملة والمنتجون الذين لا يعتمدون على منشآتهم (متاجرهم) في جذب العملاء حيث يعتمدون في ذلك على عناصر أخرى مثل تشكيلة السلع، والخدمات، والأسعار...إلخ.

أسباب استخدام الوسطاء:

ما هي أسباب تنازل منتج سلعة ما عن وظيفة البيع وتفويضها إلى الوسطاء أو الموزعين؟ إن هذا التنازل يعني تنازل المنتج عن مهمة تحديد لمن يبيع السلعة وكيف يبيع.

في الواقع أن هذا يرجع لأسباب أساسية يمكن إجمالها في أن الوسطاء يمكنهم أداء وظيفة التوزيع بكفاءة أعلى من المنتجون أنفسهم، فالوسطاء يمكنهم العمل على توفير السلعة أو الخدمة وجعلها متاحة available في السوق بكفاءة عالية.



شكل (٣) حالات وجود وعدم وجود الوسيط

ويوضح الشكل التالي أن استخدام الوسطاء يترتب عليه تحقيق وفورات اقتصادية.

الشكل (A) يبين أن هناك ٣ منتجين (مصانع) يسوقون منتجاتهم مباشرة إلى ٣ مجموعات من المستهلكين وهذا يترتب عليه ٩ حالات من الاتصال البيعي. أما في حالة وجود موزع والذي يمثله الشكل (B) فإن المنتجون يسوقون منتجاتهم إلى موزع يقوم بمهمة التوزيع إلى المستهلكين وهذا يترتب عليه

٦ حالات اتصال بيعي فقط بدلا من ٩ أي أن وجود الموزع خفض حجم العمل الخاص بالتوزيع الذي يمكن أن يقوم به المنتجون والمستهلكين في غياب الموزع.

فالدور الأساسي للموزع (الوسيط) هو تحويل تشكيلات المنتجات التي ينتجها المنتجون بكميات كبيرة إلى تشكيلات صغيرة من المنتجات تلائم حاجات المستهلكين (العملاء). أي التوفيق بين الطلب والعرض على المنتجات المختلفة.

ملــخص:

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية الهامة التي تقوم بالربط بين الشركات وأسواقها وسد الفجوات الزمانية والمكانية بينهم والتوزيع باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي فهو يؤثر ويتأثر بباقي عناصر هذا المزيج وهي المنتج والسعر والترويج. كذلك تعتبر استراتيجية التوزيع أحد مكونات استراتيجية التسويق وهي تتم على ثلاث محاور هي قنوات التوزيع ومنشآت التوزيع والتوزيع المادي.

ويلعب الوسطاء أو الموزعون دوراً هام في توزيع المنتجات حيث يقومون بالتوفيق بين الطلب والعرض على المنتجات المختلفة وتخفيض علاقات الاتصال والبيع لحد كبير، والوسطاء قد يكونون تجار جملة أو تجزئة أو وكلاء أو سماسرة.

تعليمات للمدرب:

١ -اشرح للمتدربين مفهوم التوزيع ودورة في الربط بين المنشآت الإنتاجية والأسواق.
٢ -اجعل المتدربين يشاركون في تحديد العلاقة بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي.
٣ -اشرح للمتدربين العلاقة بين استراتيجية التوزيع واستراتيجيات   المنتج والسعر والترويج.
٤ -اجعل المتدربين يشاركون في التمييز بين التاجر والوكيل والسمسار.
٥ -اجعل المتدربين يشاركون في التمييز بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة.
٦ -اعرض على المتدربين رسماً إيضاحياً يبين حالتي استخدام وعدم استخدام الوسيط.
٧ -اجعل المتدربين يشاركون في التمييز بين حالتي استخدام وعدم استخدام الوسيط.
٨ -اجعل المتدربين يقومون بحساب عدد عمليات الاتصال في حالتي استخدام وعدم استخدام الوسيط.

التدريب:

المطلوب حل التدريبات التالية ثم التأكد من صحة إجابتك بالنظر إلى الحل في نهاية التدريبات:

أ - المطلوب ملء الرسم الخالي التالي:

١ -	٣ -
٢ -	٤ -

المزيج التسويقي

ب - أكمل العبارات التالية:

١ -يعمل التوزيع على إيجاد المنفعة .... من خلال توفير السلع والخدمات في الزمن المناسب للمستهلك (العميل).

٢ -يعمل التوزيع على إيجاد المنفعة .... من خلال توفير السلع والخدمات في المكان المناسب للمستهلك (العميل).

٣ -العلاقة بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج) علاقة ....

٤ -يعتبر التوزيع .... عناصر المزيج التسويقي مرونة.

٥ -تعتبر استراتيجية التوزيع .... استراتيجية التسويق.

٦ -الوسيط التي تنتقل إليه ملكية السلع التي يتعامل فيها يسمى ....

٧ -الوسيط (الموزع) الذي لا تنتقل إليه ملكية السلع التي يتعامل فيها يسمى....

٨ -...... هو تاجر يتعامل أساساً مع تجار التجزئة والمنظمات ويبيع لهم عادة بكميات كبيرة.

٩ -....... هو تاجر يتعامل أساساً مع المستهلكين ويبيع لهم بكميات صغيرة.

الوسيط هو ....

إجابة التدريبات:

١ - الزمانية

٢ - المكانية

٣ - تفاعل أو تأثير متبادل

٤ - أقل

٥ - عنصر أو مكون من

٦ - تاجر

٧ - وكيل أو سمسار

٨ - تاجر الجملة

٩ - تاجر التجزئة (المفرق).

١٠ - شخص أو منظمة يؤدي أعمال تساعد على أنسياب وتدفق السلع والخدمات من المنتجون إلى المشتريين النهائيين.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعريف على مفهوم التوزيع ودوره في الربط بين الشركات الإنتاجية والأسواق.				
٢ -التعرف على العلاقة بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي.				
٣ -التعرف على العلاقة بين استراتيجية التسويق واستراتيجيات المنتج والسعر والترويج.				
٤ -التعرف على محاور استراتيجية التوزيع.				
٥ -التمييز بين التاجر والوكيل والسمسار.				
٦ -التمييز بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة.				
٧ -التمييز بين الوكيل والسمسار.				
٨ -التعرف على أسباب استخدام الوسطاء.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ التاريخ

رقم الطالب/ المحاولة: ١ ٢ ٣ ٤

كل بند يقيم بـ ١٠ درجات الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط

الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط

بنود التقييم (العناصر)	النقــاط
١ -التعريف على مفهوم التوزيع ودوره في الربط بين الشركات الإنتاجية والأسواق. ٢ -التعرف على العلاقة بين التوزيع وباقي عناصر المزيج التسويقي. ٣ -التعرف على العلاقة بين استراتيجية التسويق واستراتيجيات المنتج والسعر والترويج. ٤ -التعرف على محاور استراتيجية التوزيع. ٥ -التمييز بين التاجر والوكيل والسمسار. ٦ -التمييز بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة. ٧ -التمييز بين الوكيل والسمسار. ٨ -التعرف على أسباب استخدام الوسطاء.	
المجمــوع	

ملاحظات:...

توقيع المدرب:...



منافذ التوزيع

مهام منافذ التوزيع

مهام منافذ التوزيع

٢

الأهـداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على مفهوم منافذ (قنوات) التوزيع ومستوياتها وتدفقاتها.

٢-التعرف على وظائف منافذ (قنوات) التوزيع ومن يقوم بها.

٣-التمييز بين منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة.

٤-التمييز بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية.

٥-التمييز بين نظم التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة.

٦-التعرف على محددات اختيار منافذ (القنوات) التوزيع.

٧-اختيار منفذ التوزيع المناسب.

الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات

الوسائل المساعدة:

عدة أشكال توضيحية للتوزيع المباشر وغير المباشر وقنوات توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية ونظم التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة.

المحتويات:

مقـدمة

أولاً: مفهوم منافذ التوزيع.

ثانياً: وظائف منافذ التوزيع.

ثالثاً: أنواع منافذ التوزيع.

- المنافذ المباشرة وغير المباشرة.
- منافذ توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية.
- نظم التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة.

رابعاً: محددات اختيار منافذ التوزيع.

مقــدمة

يتطلب تسويق المنتجات توزيعها أي نقلها بعد إنتاجها وتوصيلها للعملاء أو المستهلكين في الوقت والمكان المناسب من خلال منافذ التوزيع. لذلك تخصص هذه الوحدة لعرض مهام منافذ التوزيع حيث نعرض مفهوم منافذ التوزيع وأنواعها المباشرة وغير المباشرة والخاصة بالسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية بالإضافة لنظم التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة بفلسفتها ومزاياها ومشكلاتها وأخيراً محددات اختيار منافذ التوزيع.

أولاً: مفهوم منافذ التوزيع:

معظم المنتجون يستخدمون وسطاء في توزيع وبيع منتجاتهم (سلع - خدمات) في الأسواق المختلفة. لذلك يحاول كل منتج أن يشكل أو يختار منفذ أو قناة التوزيع التي تستخدم في توصيل منتجاته إلى عملائه.

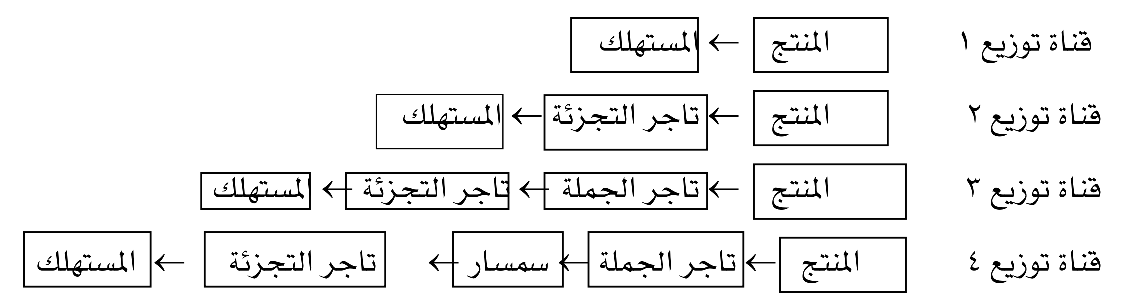
وتعرَّف قناة أو منفذ التوزيع بأنها السبيل الذي تسلكه السلعة في انسيابها من المنتج إلى المستهلك.

كما يعرَّف البعض الآخر منفذ التوزيع بأنه مجموعة من المنظمات المتكاملة والمعتمدة على بعضها البعض والتي تقوم بمهمة جعل السلعة أو الخدمة متوفرة ومتاحة للاستهلاك أو الاستعمال بواسطة المستهلكين أو منظمات الأعمال.

كما يعرَّف البعض الآخر قناة أو منفذ التوزيع بأنه نظام مكون من أفراد ومنظمات (ومدعم بموادر ومعلومات ومعدات وتسهيلات) ومصمم لتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

ويمكن وصف قنوات التوزيع من خلال عدد المستويات التي تتضمنها القناة Levels Channel فكان وسيط أو موزع بالقناة يؤدي أعمالاً تساهم في انتقال السلعة من المنتج إلى المشتري الأخير، نطلق عليه مستوى بالقناة. ونظراً لأن كل قناة توزيع تتضمن كحد أدنى منتجاً ومشترياً أخير لذلك سوف نستخدم عدد المستويات الوسيطة (الوسطاء) في تحديد طول قناة التوزيع.

ويوضح الشكل التالي أمثلة لقنوات التوزيع ذات الأطوال المختلفة.



شكل رقم (٤) قنوات التوزيع

ويوضح الشكل السابق أنه يمكن التمييز بين قنوات التوزيع المباشرة وغير المباشرة:

قنوات التوزيع المباشرة Direct Channel

وهي القنوات التي تضم منتج السلعة وعملائه فقط سواء كانوا مستهلكين أو منظمات دون استخدام الوسطاء. ويمثلها في الشكل قناة التوزيع (١) وهي أقصر قنوات التوزيع.

قنوات التوزيع غير المباشر Indirect Channel

فهي القنوات التي تضم بجانب منتج السلعة وعملائه موزع أو أكثر.

ويمثلها في الشكل قنوات التوزيع (٢،٣،٤). وتعتبر القناة (٢) متوسطة الطول، أما القنوات (٣) و(٤) فتعتبر قنوات توزيع طويلة نسبياً. ويجب ملاحظة أن منشآت قناة التوزيع ترتبط معاً بعدة أنواع من التدفقات هي: التدفق المادي للسلع وتدفق الملكية والمدفوعات والمعلومات والرسائل الترويجية.

ثانياً: وظائف منافذ التوزيع Distribution Channel Functions

هناك فجوة زمانية ومكانية تفصل بين الإنتاج والاستهلاك بالنسبة لمعظم السلع والخدمات فالمنتجات تنتج في أوقات وأماكن تختلف عن أوقات وأماكن الإستهلاك. ويقوم الوسطاء بسد تلك الفجوة من خلال نقل وتحريك المنتجات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها. ويتضمن هذا العمل قيام الوسطاء (أعضاء قناة التوزيع) بالوظائف الرئيسية الآتية:

١ -**وظيفة المعلومات** Information حيث يقوم الوسطاء بجمع المعلومات عن المنشآت التسويقية المختلفة والقوى المؤثرة على بيئة التسويق التي تفيد في تخطيط وتنفيذ عملية التبادل.

٢ -**وظيفة الترويج** Promotion حيث تقوم شركات الإنتاج والجملة والتجزئة تخطيط وتنفيذ الاتصالات الترويجية لإقناع الأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها.

٣ -**وظيفة الاتصال** Contact وهي تتضمن البحث عن المشتريين المرتقبين والاتصال بهم.

٤ -**وظيفة التوفيق بين الطلب والعرض** Matching من خلال التوفيق بين تشكيلات المنتجات المعروضة وتشكيلات المنتجات المطلوبة من جانب العملاء من خلال تقديم مزيج تسويقي (منتجات - أسعار ...الخ) يلائم احتياجات العملاء ويتضمن ذلك شراء وتجميع السلع من مصادر مختلفة ثم القيام بفرزها وتدريجها وتعبئتها لكي تلائم العملاء.

٥ -**وظيفة التفاوض** Negotiation ويتضمن ذلك التفاوض مع الموردين والعملاء للوصول إلى اتفاق بخصوص تشكيلة السلع والأسعار وشروط الدفع والتسليم وغيرها من الشروط بما يتيح انتقال ملكية السلع (أو التبادل). فتاجر الجملة مثلاً يتفاوض مع المنتجون وتجار التجزئة.

٦ -وظيفة التوزيع المادي Physical distribution نقل وتخزين السلع.

٧ -وظيفة التمويل Finance توفير الأموال اللازمة لتمويل التوزيع.

٨ -وظيفة تحمل المخاطر Risk taking من خلال القيام بالتنبؤ بمخاطر تسويق السلع والعمل على تخفيضها لأدنى حد.

إن الوظائف السابقة ضرورية ولا بد من القيام بها لنقل السلع من المنتجون إلى العملاء أو المستهلكين والسؤال الذي يطرح هنا هو من يقوم بهذه الوظائف، في الحقيقة أن الموزعين أو الوسطاء يمكنهم القيام بهذه الوظائف بكفاءة وفاعلية وتكلفة أقل من المنتجين.

ثالثاً: أنواع قنوات التوزيع Types of Channels

هناك أكثر من تصنيف لقنوات التوزيع أولها تصنيف قنوات التوزيع إلى: قنوات التوزيع المباشر وغير المباشر. قناة التوزيع المباشر هي القناة التي لا يوجد بها وسطاء أي تقتصر على منتجي السلع والخدمات والعملاء أو المستهلكين فقط حيث يتعامل الطرفان مباشرة وهي أبسط قنوات التسويق كما يوضحها الرسم التالي:

المنتج ←———— المستهلك (العميل)

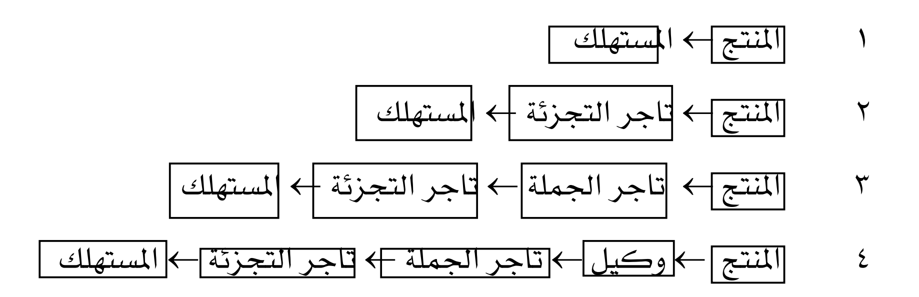
أما قناة التوزيع غير المباشرة فهي تتضمن وسيط أو أكثر بالإضافة لمنتج السلعة (أو الخدمة) والمستهلك (العميل). أي يعتمد على الوسطاء في تحريك السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك ويوضحها الرسم التالي:

المنتج ←———— الوسطاء ←———— المستهلك

ثانياً: توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية:

أ - قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

تأخذ قنوات توزيع السلع الاستهلاكية أكثر من شكل كما في الرسم التالي:



شكل رقم (٥) قنوات توزيع السلع الاستهلاكية

وسوف نلقي نظرة سريعة على كل قناة من القنوات الأربعة السابقة:

١. **التوزيع المباشر:** من المنتج إلى المستهلك مباشرة:

لا يتضمن أي وسطاء بين المنتج والمستهلك حيث يتولى المنتج بيع السلعة أو الخدمة مباشرة للمستهلك كما في حالات بيع الخبز والفواكه وأيضاً في حالات تسويق الخدمات مثل خدمات الإصلاح وغسيل الملابس والحلاقة. ويجب ملاحظة أن التسويق المباشر أكثر استخداماً وشيوعاً في تسويق السلع الصناعية من السلع الاستهلاكية وأن الاستغناء عن الوسطاء لا يعني الاستغناء عن وظائفهم.

٢. **التوزيع غير المباشر:** من المنتج إلى تاجر التجزئة فالمستهلك :

وهذا النوع من التسويق شائع في تسويق كثير من سلع التسوق كالملابس الجاهزة والأحذية والأثاث والسجاد والمفروشات حيث يبيع المنتجون السلع إلى متاجر التجزئة كبيرة الحجم والتي تتولى بدورها بيعها للمستهلك.

٣. **التوزيع غير المباشر**: من المنتج إلى تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة إلى المستهلك:

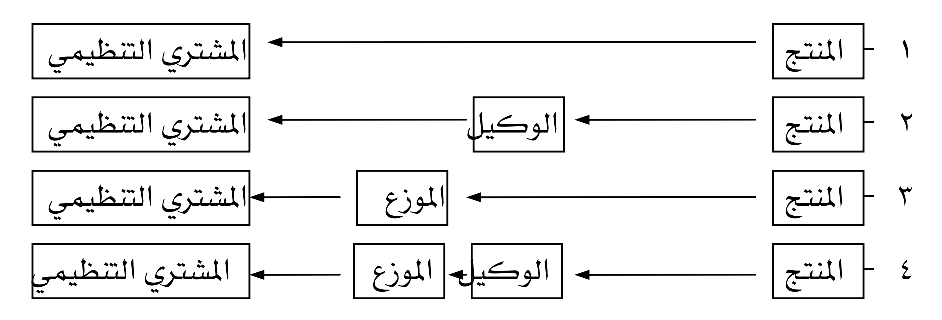
ويعتبر هذا النوع أكثر قنوات التوزيع استخداماً في تسويق السلع الاستهلاكية مثل أصناف البقالة كالجبن والسكر والشاي والزيت..ألخ وهذا النوع من التوزيع يتيح لمنتج السلع الاستهلاكية البيع والتعامل مع الآلاف من المستهلكين حيث يمكن البيع لعدد محدود من تجار الجملة الذين يقومون كل منهم بالبيع لعدد كبير من تجار التجزئة الذين يقوم كل منهم بالبيع لعدد كبير من المستهلكين.

٤. **التوزيع غير المباشر**: من المنتج إلى وكيل إلى تاجر جملة إلى تاجر تجزئة إلى المستهلك:

وهنا يستخدم المنتج الوكيل في البيع لتجار الجملة عندما يفتقد الخبرة أو الموارد اللازمة لبيع سلعه إلى تجار الجملة.

قنوات توزيع السلع الصناعية:

وتأخذ قنوات توزيع السلع الصناعية أكثر من شكل كما في الشكل التالي رقم (٦):



شكل رقم (٦) قنوات توزيع السلع الصناعية

وسوف نلقي الضوء على كل قناة من القنوات الأربعة.

أ. **التوزيع المباشر:** من المنتج إلى المشتري التنظيمي:

يستخدم منتجي بعض السلع الصناعية عند توزيع بعض السلع الفنية المعقدة التركيب مثل الآلات حيث تحتاج هذه السلع في تسويقها إلى تقديم خدمات ومساعدات للعميل قبل وبعد شرائها ويعتبر المنتج هو أجدر جهة تقدم هذه الخدمات والمساعدات. ومما يساعد على استخدام هذا النمط من التوزيع أن عدد المشترين محدود والمشترون هم شركات كبيرة الحجم وبالتالي يكون التسويق هنا بين منشآت منتجة ومشتريه Business-to-business marketing.

ب. **التوزيع غير المباشر:** من المنتج إلى وكيل إلى المشتري التنظيمي.

يستخدم المنتجون الوكلاء كممثلين لهم في السوق لكي يقومون بالبيع لعملائهم من المشترين الصناعيين لسببين رئيسيين هما: أن الوكلاء لديهم علاقات ومعرفة بيعية كاملة بالسوق المحلي الذي يعملون به وهذه المعرفة تم اكتسابها من التعامل مع هذه الأسواق لفترات زمنية طويلة والسبب الثاني أن الوكلاء لا يتعاملون عادة في سلع متنافسة بعكس كثير من التجار خاصة تجار الجملة.

ج. **التوزيع غير المباشر:** من المنتج إلى الموزع إلى المشتري التنظيمي.

وهذا الطريق شائع الاستخدام في توزيع السلع الإنتاجية التي تباع لعدد كبير من المنشآت مثل مهمات التشغيل (الزيوت - الأدوات) حيث يمكن للمنتج أن يبيع لعدد محدود من الموزعين ويقوم كل منهم بالبيع لعدد كبير من المنشآت الصناعية.

د. **التوزيع غير المباشر**: من المنتج إلى الوكيل إلى الموكيل إلى الموزع إلى المشتري التنظيمي.

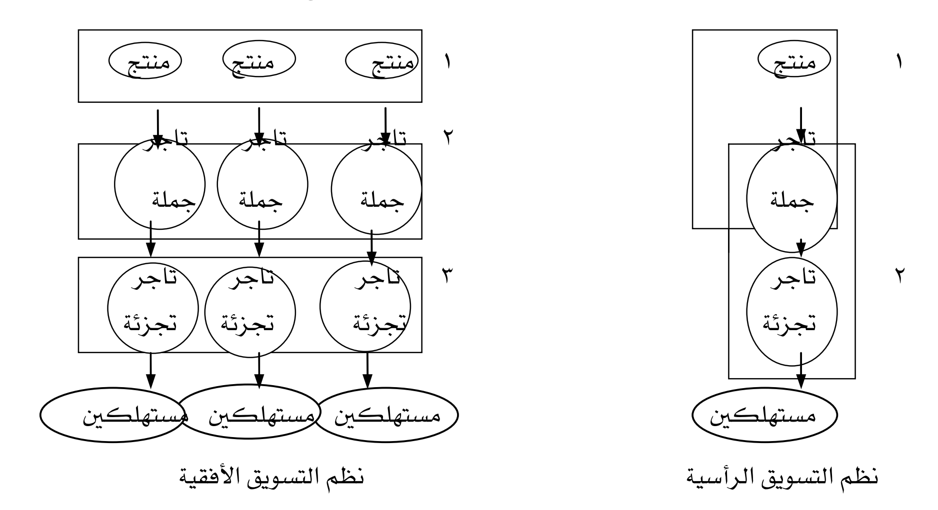
وتعتبر هذه القناة أطول قنوات توزيع السلع الإنتاجية وأقلها استخداماً وهي تستخدم عندما يفتقر المنتج إلى الخبرة أو الموارد اللازمة للبيع للموزعين.

❖ **نظم التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة.**

- **نظم التسويق الرأسية (VMS) Vertical Marketing System**

تتكون نظم التسويق الرأسية (VMS) من منتجين وتجار جملة وتجار تجزئة يعملون معاً كنظام واحد ، وهذا النوع من قنوات التوزيع يتميز بالآتي:

- تحقيق اقتصاديات التشغيل والعمل على نطاق كبير.
- القوة التفاوضية الكبيرة.
- منع تكرار الخدمات المقدمة من المنشآت أعضاء قناة التوزيع الواحدة.



شكل رقم (٧) نظم التسويق الرأسية والأفقية

وهناك عدة أنواع من نظم التسويق الرأسية (VMS):

أ - نظم التسويق الرأسية بالتملك **Corporate VMS**

وهي قناة توزيع تمتلك فيها إحدى المنشآت باقي منشآت القناة وبالتالي فإن تحقيق التعاون والتنسيق بين المنشآت الأعضاء في قناة التوزيع وحل الصراع والتوتر يتم من خلال الملكية (أي من خلال ملكيتهم جميعاً لمنشآة واحدة).

وتعتبر شركة Sears الأمريكية خير مثال على هذا النوع من النظم حيث تحصل تلك الشركة - وهي منشأة توزيع - على أكثر من ٥٠٪ من احتياجاتها من السلع التي تبيعها من شركات إنتاج تمتلكها أو تشارك في ملكيتها.

ب - نظم التسويق الرأسية بالتعاقد **Contractual VMS**

وهي قناة توزيع تتكون من مجموعة منشآت إنتاجية وتوزيعية مستقلة تشترك معاً من خلال التعاقد في الحصول على وفورات اقتصادية ومبيعات أكثر وأفضل مما تحققه كل منها بشكل منفرد. وهناك ثلاث أنواع من نظم التسويق الرأسية بالتعاقد هي:

١ - رعاية تاجر جملة لسلسلة من متاجر التجزئة المستقله:

Wholesaler-Sponsored Voluntary Chains

حيث يقوم تاجر جملة معين برعاية مجموعة من متاجر التجزئة المستقله في تحسين أدائهم البيعي وتحقيق وفورات في الشراء مما يساعدهم في منافسة متاجر التجزئة الكبرى.

٢ - الجمعيات التعاونية الخاصة بتجار التجزئة**Retailer Cooperatives**

وفيها تقوم مجموعة من متاجر التجزئة المستقلة بإنشاء جمعية تعاونية أو شركة جملة مملوكة لهم تقوم بوظائف الجملة لهم وأحياناً إنتاج السلع التي يتعاملون فيها حيث تقوم تلك المتاجر بالشراء من تلك الجمعية التعاونية أو شركة الجملة، ثم يتم تقسيم أرباحها على أعضائها من تجار التجزئة بنسبة مشترياتهم منها.

٣ - منشآتالامتياز **Franchize organizations**

وهو نظام تمنح فيه منشأة معينة (تسمى مانحةالامتياز) لمنشأة أخرى (تسمى المستفيد منالامتياز) حق امتياز بيعها سلعها أو خدماتها في سوق معينة أو منطقة معينة على أن تلتزم الشركة المستفيدة بشروط منح الامتياز. وغالباً ما تكون الشركة مانحةالامتياز شركة إنتاج وأحياناً شركة جملة، وغالباً ما تكون الشركة المستفيدة من الامتياز شركة تجزئة وأحياناً شركة جملة.

ونظام منحالامتياز منتشر في أمريكا في توزيع وبيع السيارات، وفي قطاع تأجير السيارات Hertz & Avis وأيضاً في قطاع المطاعم (ماكدونالد - ومبي - كنتاكي).

ج - نظم التسويق الرأسية المداره **Administrated VMS**

في تلك النظم فإن تحقيق التنسيق بين مراحل الإنتاج والتوزيع أو بين الشركة المنتجة والموزعين المشتركين في قناة توزيع واحدة، يتم من خلال تمتع إحدى شركات قناة التوزيع بحجم كبير أو نفوذ كبيره يتيح لها تحقيق التنسيق وحل الصراعات. وخير مثال على ذلك شركة General Electric وشركة Procter & Gamble نظراً للحجم والنفوذ الكبير التي تتمتع به كل منهما فإنهما يمارسان على موزعيهما التعاون وحل الصراعات بخصوص عرض السلع وتخصيص أرفف لعرض سلعهما والترويج والتسعير، كذلك أيضاً شركة Wal-Mart وهي شركة تجارية كبيرة تمارس نفوذاً قوياً على الشركات الإنتاجية التي تورد لها السلع التي تبيعها.

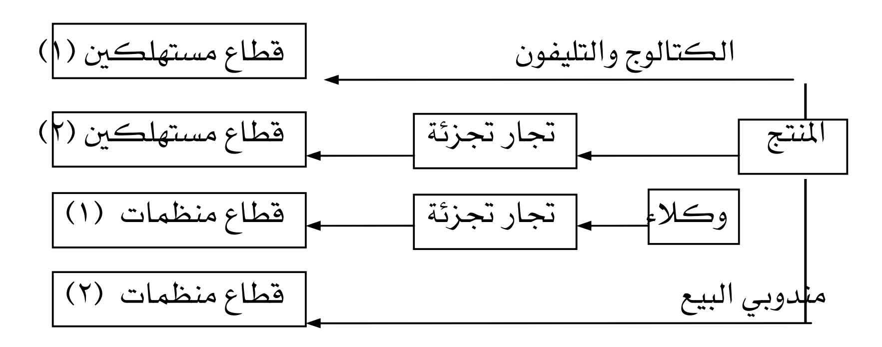
نظم التسويق الأفقية (HMS) Horizontal Marketing System

تتكون نظم التسويق الأفقية (HMS) باتحاد شركتين أو أكثر في مرحلة واحدة من مراحل الإنتاج والتوزيع لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة في السوق، فقد تكون هذه الشركات المتحدة - والمكونة لنظام التسويق الأفقي - شركات إنتاجية أو شركات جملة أو شركات تجزئة راجع شكل رقم (٨). وقد تعمل هذه الشركات المتحدة معاً بشكل مؤقت (أي لفترة زمنية ثم تنفض) أو تعمل بشكل دائم أو قد تقوم تلك الشركات بتكوين شركة جديدة. ومن أبرز الأمثلة على نظم التسويق الأفقية في السوق الأمريكي قيام شركتي كوكاكولا ونسله بإنشاء شركة جديدة تتولى تسويق مشروبين تقوم الشركتان بإنتاجه هما Nescafe, Nestea.

ولاشك أن قيام نظم التسويق الأفقية - أي اتحاد عدة شركات معاً يتيح لتلك الشركات المتحدة إمكانية تجميع مواردها وزيادة رأسمالها وقدرتها الإنتاجية والتسويقية وبالتالي تستطيع تلك الشركات مجتمعة أن تحقق نتائج تفوق ما تستطيع أن تحققه كل شركة بشكل منفرد.

نظم التسويق المتعددة: Hybrid (Multichannel) Marketing System

في الماضي كانت كثير من المنشآت تستخدم قناة توزيع واحدة في توزيع منتجاتها في سوق أو قطاع سوقي واحد، أما الآن فقد تغير الوضع بالنسبة لكثير من المنشآت حيث تقوم كثير من المنشآت باستخدام قنوات (نظم) توزيع متعدده للوصول إلى قطاع أو أكثر من قطاعات السوق (العملاء) ويوضح الرسم التالي أحد نظم التوزيع المتعددة.



شكل رقم (٨) نظم التسويق المتعددة.

ويوضح الرسم مايلي:

١ -يتعامل المنتج مع قطاعين من المستهلكين (١)، (٢). وهو يقوم بالبيع مباشرة لعملائه المستهلكين في القطاع السوقي (١) من خلال الكتالوج والتليفون. كما يقوم بالبيع بشكل غير مباشر لعملائه من المستهلكين في القطاع السوقي (٢) من خلال تجار التجزئة.

٢ -كما يتعامل نفس المنتج مع قطاعين من المنظمات (الشركات) هما (١)، (٢). حيث يقوم بالبيع لقطاع المنظمات (١) بشكل غير مباشر من خلال الوكلاء وتجار التجزئة ومباشر يبيع لقطاع المنظمات (٢) من خلال مندوبي البيع التابعين له.

ومن أمثلة المنظمات (الشركات) التي تستخدم قنوات توزيع متعددة بنجاح شركة IBM وفي الحقيقة فإن نظم التوزيع المتعددة توفر للشركات متعددة الأسواق (والشرائح السوقية) مزايا عديدة أهمها زيادة التغطية السوقية وزيادة المبيعات والأرباح.

وبرغم ذلك فإن نظم التوزيع المتعددة يصاحبها أيضاً عيوب أهمها صعوبة قيام الشركة المنتجة بالرقابة والسيطرة على شركات التوزيع بقنوات التوزيع بالإضافة لمعاناتها من الصراع بين تلك الشركات الموزعة على العملاء من أجل زيادة المبيعات.

رابعاً: محددات اختيار منافذ التوزيع:

تتعدد العوامل المؤثرة في اختيار قنوات التوزيع وهذه العوامل هي:

أ. العوامل الخاصة بالسوق.

ب. العوامل الخاصة بالسلعة.

ج. العوامل الخاصة بالمنشأة المنتجة.

د. العوامل الخاصة بالموزعين.

وسنتناول شرح هذه العوامل باختصار [٣].

أ. العوامل الخاصة بالسوق: Market Considerations

١. نوع العميل ونمط الشراء

عادة ما يشتري المستهلكون بكميات قليلة ومتكررة على عكس المنشآت التي تشتري بكميات كبيرة وبشكل أقل تكراراً لذلك يتم البيع للمستهلكين من خلال قنوات توزيع طويلة في حين يتم البيع للمنشآت من خلال قنوات توزيع قصيرة نسبياً (كما في حالة البيع لمنشآت كبيرة الحجم).

٢. عدد العملاء (حجم السوق):

عندما يتم البيع لعدد محدود من العملاء (كما في حالة بيع الآلات وأجهزة الحاسب الآلي) يتم البيع من خلال قنوات التوزيع القصيرة، وعندما يتم البيع لعدد ضخم من العملاء (كما في حالة بيع أصناف البقالة والألبان) يتم البيع من خلال قنوات طويلة نظراً لصعوبة قيام المنتج بالبيع لألاف العملاء.

٣. الإنتشار الجغرافي للعملاء:

في حالة البيع لعملاء مركزين جغرافياً في منطقة معينة يسهل على المنتج الاتصال المباشر بهم والبيع لهم بتكلفة منخفضة من خلال قنوات التوزيع القصيرة والعكس صحيح في حالة الانتشار الجغرافي للعملاء (حتى ولو كان عددهم غير كبير) يكون المنتج عاجز عن الاتصال المباشر بهم ويضطر لاختيار قناة توزيع طويلة.

---

(٣) د/ مصطفى كمال وهبه، التوزيع: المبادئ - الطرق - الاستراتيجيات، الطبعة الأولى، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠١)، ص ص ١٧-٢٠.

٤. حجم الصفقة التي يشتريها العميل:

عندما يكون حجم الصفقة التي يشتريها العميل كبير فإن التوزيع والبيع المباشر للعملاء يكون اقتصادياً بالنسبة لمنتج السلعة والعكس صحيح. ولعل هذا يفسر اتجاه منتجي السلع الغذائية للبيع المباشر لمتاجر السوبر ماركت كبيرة الحجم نظراً لشرائها بكميات كبيرة.

٥. تفضيلات العملاء:

عندما يرغب العملاء في الشراء من خلال نوع معين من المتاجر يقوم المنتجون بالتوزيع من خلال تلك المتاجر مثال ذلك رغبة متاجر التجزئة كبيرة الحجم مثل متاجر الأقسام والسلسله في الشراء مباشرة من المنتج وعدم تفضيل التعامل مع تجار الجملة في هذه الحالة يقوم المنتج بالبيع لهم وتكون قناة التوزيع قصيرة لحد ما.

ثانياً: العوامل الخاصة بالسلعة: Product Considerations

١. قيمة السلعة:

إذا كان سعر الوحدة من السلعة مرتفعاً (كما في حالة الآلات والسيارات) فإنه من المناسب للمنتج أن يسلك قناة توزيع قصيرة والعكس في حالة إذا كان سعر الوحدة منخفضاً (كما في حالة معظم أصناف البقالة) تكون قناة توزيعها طويلة، على اعتبار أن قناة التوزيع القصيرة مكلفة.

٢. طبيعة السلعة:

إذا كانت السلعة المباعة قابلة للتلف (مثل الخضروات والفواكه والأسماك والخبز) فإنها تحتاج لسرعة التوزيع لحمياتها من التلف (أي توزيعها من خلال قنوات توزيع قصيرة) ونفس الكلام ينطبق على السلع القابلة للتقادم أي التي ترتبط بأذواق العملاء فإنها تجتاح لقرب المنتج من العملاء للتعرف على احتياجاتهم وتلبيتها أي لقنوات توزيع قصيرة. بعكس الحال إذا كانت السلعة غير قابلة للتلف أو التقادم مثل الأدوات الكتابية كالأقلام والدفاتر يمكن توزيعها من خلال قنوات الطويلة.

٣. طبيعة السلعة الفنية:

السلع الفنية والمعقده التركيب مثل الآلات وأجهزة الحاسب الآلي والسيارات ...ألخ تحتاج إلى بذل مجهود بيعي خاص لشرح خصائص السلعة وتشغيلها وأيضاً تحتاج لخدمتها قبل وبعد البيع ويعتبر المنتج

أقدر من يقوم ببيعها وتقديم الخدمة لها لذلك يقوم بتوزيعها مباشرة للعملاء أو على أكثر تقدير بيعها من خلال موزعين ومعتمدين وحيدين من خلال قنوات التوزيع القصيرة والعكس في حالة السلع غير الفنية.

٤. **حجم ووزن السلعة:**

إذا كانت السلعة المباعة كبيرة الحجم وثقيلة الوزن فإن تكلفة نقلها وتداولها تكون كبيرة بالنسبة لقيمتها لذلك يفضل شحنها بكميات كبيرة لأقل عدد من نقاط التوزيع أي توزيعها من خلال قنوات توزيع قصيرة والعكس صحيح.

٥. **مرحلة دورة حياة السلعة:**

السلع (الاستهلاكية والإنتاجية) في مراحل حياتها الأولى تتطلب استخدام قناة توزيع قصيرة لأنها تحتاج لجهود ترويجية وبيعية كبيرة لخلق طلب أولي عليها. أما في باقي مراحل دورة الحياة فيمكن توزيعها من خلال قنوات طويلة نسبية.

ثالثاً: العوامل الخاصة بالشركة المنتجة: Producer Considerations

١. **الموارد المالية والبشرية والإدارية:**

يمكن القول أنه كلما زادت الموارد المالية والبشرية والإدارية لدى الشركة الإنتاجية قلت درجة اعتمادها على الوسطاء في التوزيع والعكس صحيح. لذلك تعتمد الشركات المنتجة ذات الموارد الكبيرة على التوزيع المباشر (أي على قنوات التوزيع القصيرة) على عكس الشركات ذات الموارد والإمكانيات المتواضعة والتي تعتمد على التوزيع غير المباشر.

٢. **تشكيلة السلع المنتجة:**

كلما زاد عدد السلع التي تنتجها الشركة المنتجة والتي تباع لنوع واحد من المتاجر كان من السهل عليها الاتصال المباشر بتلك المتاجر والبيع لهم بتكلفة منخفضة أي اختيار قنوات توزيع قصيرة والعكس صحيح.

٣. **الرقابة والسيطرة:**

إذا توافر لدى الشركة رغبة في الرقابة على عملية تسويق منتجاتها والسيطرة على السوق نتيجة القرب من المستهلك الأخير فإنها تقوم بالتوزيع المباشر وتختار قنوات التوزيع القصيرة فهذه القنوات القصيرة تتيح لها الإشراف المحكم على توزيع السلعة في المرحلة الأخيرة وأيضاً تسهل عليها دراسة الطلب وتتبع اتجاهاته.

رابعاً: العوامل الخاصة بالوسطاء: Middlemen Considerations

١. **مدى توافر الوسطاء المرغوبين:**

تلجأ الشركات الإنتاجية إلى التعامل مع الوسطاء (قنوات توزيع طويلة) إذا توافر الوسطاء المرغوبون أي الذين يمكنهم أداء وظيفة التوزيع بكفاءة وإذا لم تجد الشركة الإنتاجية الوسطاء المرغوبين (أي الذين يخزنون منتجاتها بشكل كاف ويقومون بالبيع وتنشيط المبيعات ويقدمون الخدمات المطلوبة ...ألخ) فإنها تضطر إلى التوزيع المباشر (قناة قصيرة).

٢. **عامل التكلفة:**

عادة ما تختار الشركة المنتجة قناة التوزيع التي تمكنها من تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات بأقل قدر من التكلفة دون أن يترتب على ذلك عدم أداء الوظائف التسويقية بكفاءة ويجب ملاحظة أن قناة التوزيع الطويلة أقل تكلفة من القصيرة.

٣. **عامل الخدمات:**

يختار المنتج عادة الموزعين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة والتي لا يستطيع المنتج أداءها أو يستطيع أداءها بشكل غير اقتصادي. لذلك يتعين على المنتج تقييم مختلف الخدمات التي يقدمها كافة الموزعين تمهيداً لاختيار أفضل الموزعين على أداء وظائف التوزيع بكفاءة وفاعلية.

٤. **سياسات المنتجون والموزعين:**

يتوقف اختيار المنتج المباشر وغير المباشر من خلال الموزعين على مدى قبول هؤلاء الموزعين لسياسات المنتج الخاصة بالتسعير والتخزين والترويج والخدمة ...ألخ ومدى تعامل الموزعين في سلع منافسة. ففي حالة عدم التزام الموزعين بسياسات المنتج وتعاملهم في سلع منافسة يضطر المنتج إلى الاستغناء عن الموزعين ويقوم بالتوزيع المباشر للعملاء.

وفي النهاية نود الإشارة أن اختيار قناة التسويق يستلزم الأخذ في الحسبان العديد من الاعتبارات التي يجب الموازنة بينها.





شكل رقم (٩) محددات اختيار قناة التوزيع.

الملخص:

منفذ (قناة) التوزيع هو الطريق الذي تنساب خلاله السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المشتري الصناعي. وهو يحتوي على عدة أنواع من التدفقات هي السلع والملكية والترويج والمعلومات والمدفوعات - وقناة التوزيع قد تكون مباشرة أو غير مباشرة فتحتوي على وسطاء أو موزعين ولزيادة المبيعات والأرباح والتعاون والتنسيق بين منشآت قناة التوزيع ولتخفيض الصراعات ظهرت قنوات التسويق الرأسية والأفقية والمتعددة، وعند اختيار قناة التوزيع هناك أربع مجموعات من العوامل الخاصة بالسوق والسلعة والمنتج والموزعين يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار المنفذ المناسب.

تعليمات للمدرب:

١ -اعرض على المتدربين عدة نماذج لقنوات توزيع سلع متعددة.
٢ -اجعل المتدربين يشاركون في التعرف على مكونات قناة التوزيع والتدفقات التي تتم خلالهما.
٣ -اشرح للمتدربين فلسفة التوزيع ووظائف قناة التوزيع.
٤ -اشرح للمتدربين الفرق بين منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة.
٥ -اشرح للمتدربين وميز بين منافذ أو قنوات توزيع السلع الاستهلاكية.
٦ -اشرح للمتدربين وميز بين منافذ أو قنوات توزيع السلع الصناعية.
٧ -اجعل المتدربين يحددون الفروق بين قنوات توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية.
٨ -اشرح للمتدربين فلسفة ومزايا ومشكلات وأنواع نظم التسويق الرأسية.
٩ -اشرح للمتدربين فلسفة ومزايا ومشكلات وأنواع نظم التسويق الأفقية.

١٠ -اشرح للمتدربين مفهوم نظم التسويق المتعددة.

١١ -اشرح للمتدربين محددات اختيار قناة (منفذ) التوزيع المناسب.

تدريبات:

أولاً: المطلوب تحديد هل العبارات التالية صحيحة أم خطأ مع إعادة كتابة العبارة بشكل صحيح:

١. يتضمن التوزيع المباشر استخدام تاجر تجزئة واحد على الأقل. ( )

....

٢. تعتبر قناة التوزيع المباشرة أطول قنوات التوزيع. ( )

....

٣. كلما قلت مستويات التوزيع بقناة التوزيع زاد طولها. ( )

....

٤. الخبز والفواكه واللحوم ينسابها قنوات التوزيع الطويلة. ( )

....

٥. الأجهزة الكهربائية والسجاد والمفروشات تناسبها قنوات التوزيع القصيرة ( )

....

٦. الآلات والتركيبات تناسبها قنوات التوزيع المتوسطة الطول. ( )

....

٧. نظم التسويق الرأسية هي قناة توزيع تتكون من اتحاد شركتين أو أكثر في مرحلة واحدة من مراحل الإنتاج والتوزيع وبالتالي يتحقق التنسيق والتعاون بينهم. ( )

....

٨. نظم التسويق الأفقية هي قناة توزيع تمتلك فيها إحدى المنشآت باقي المنشآت وبالتالي يتحقق التنسيق والتعاون وحل الصراعات بين تلك المنشآت ( )

....

٩. تتضمن أي قناة توزيع على الأقل: منتجاً وموزعاً وعملاء أو مستهلكين ( )

....

١٠. نظم التسويق المتعددة هي قناة توزيع تتكون من مجموعة منشآت إنتاجية وتوزيعية مستقله تشترك معاً من خلال التعاقد في الحصول على وفورات اقتصادية. ( )

....

ثانياً: أكــمل.

١. نظم التسويق الرأسية هي ....

٢. نظم التسويق الأفقية هي ....

٣. نظم التسويق بالتعاقد هي ....

٤. نظم التسويق المتعدده هي ....

الإجابــة:

أولاً: العبارات الصحيحة والخطأ.

١ -(خطأ) - لا يتضمن التوزيع المباشر استخدام وسطاء سواء كانوا جملة أو تجزئة.

٢ -(خطأ) - تعتبر قناة التوزيع المباشرة أقصر قنوات التوزيع.

٣ -(خطأ) - كلما قلت عدد مستويات التوزيع بقناة التوزيع قل طولها.

٤ -(خطأ) - الخبز والفواكه واللحوم يناسبها قنوات التوزيع القصيرة لتحقيق سرعة التوزيع.

٥ -(خطأ) - الأجهزة الكهربائية والسجاد والمفروشات سلع تسوق تناسبها قنوات التوزيع المتوسطة الطول.

٦ -(خطأ) الآلات والتركيبات تناسبها قنوات التوزيع القصيرة.

٧ -(خطأ) - نظم التسويق الأفقية.

٨ -(خطأ) - نظم التسويق الرأسية بالتملك.

٩ -(خطأ) - تتضمن أي قناة توزيع على الأقل: منتج وعملاء أو مستهلكين.

١٠ -(خطأ) - نظم التسويق المتعددة هي استخدام شركة منتجة أكثر من قناة توزيع عند التعامل مع قطاعات السوق.

ثانياً: أكــمل

١. **نظم التسويق الرأسية** هي قناة توزيع تتكون من شركات إنتاجية وجملة وتجزئة يعملون معاً كنظام واحد بسبب تملك أو تعاقد تلك الشركات أو إحدى الشركات بهذه القناة تمارس سيطرة على باقي الشركات وبالتالي تتحقق الوفورات والتنسيق والتعاون بينهم.

٢. **نظم التسويق الأفقية** هي قناة توزيع تتكون من اتحاد شركتين أو أكثر في مرحلة واحدة من مراحل الإنتاج والتوزيع، وبالتالي يتحقق التنسيق والتعاون بينهم.

٣. **نظم التسويق بالتعاقد** هي قناة توزيع تتكون من منشآت إنتاجية وتوزيعية مستقله تشترك معاً من خلال التعاقد في الحصول على وفورات اقتصادية ومبيعات أكثر.

٤. **نظم التسويق المتعددة** هي استخدام شركة منتجة لأكثر من قناه توزيع عند توزيعها منتجاتها لقطاعات سوقيه متعددة.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعرف على مفهوم منافذ التوزيع.				
٢ -التعرف على مكونات وتدفقات منافذ التوزيع.				
٣ -التعرف على وظائف منافذ التوزيع.				
٤ -التعرف على من يقوم بوظائف منافذ التوزيع.				
٥ -التمييز بين منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة.				
٦ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية.				
٧ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الصناعية.				
٨ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية.				
٩ -التعرف على فلسفة ومزايا نظم التسويق الرأسية.				
١٠ -التعرف على فلسفة ومزايا نظم التسويق الأفقية.				
١١ -التعرف على مفهوم نظم التوزيع المتعددة.				
١٢ -التعرف على محددات اختيار منافذ التوزيع.				
١٣ -اختيار منفذ التوزيع المناسب.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ **التاريخ**

رقم الطالب/ **المحاولة:** ١ ٢ ٣ ٤

الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط

كل بند يقيم بـ ١٠ درجات **الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط**

بنود التقييم (العناصر)	النقــاط
١ -التعرف على مفهوم منافذ التوزيع. ٢ -التعرف على مكونات وتدفقات منافذ التوزيع. ٣ -التعرف على وظائف منافذ التوزيع. ٤ -التعرف على من يقوم بوظائف منافذ التوزيع. ٥ -التمييز بين منافذ التوزيع المباشرة وغير المباشرة. ٦ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية. ٧ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الصناعية. ٨ -التمييز بين منافذ توزيع السلع الاستهلاكية والصناعية. ٩ -التعرف على فلسفة ومزايا نظم التسويق الرأسية. ١٠ -التعرف على فسلفة ومزايا نظم التسويق الأفقية. ١١ -التعرف على مفهوم نظم التوزيع المتعددة. ١٢ -التعرف على محددات اختيار منافذ التوزيع. ١٣ -اختيار منفذ التوزيع المناسب.	
المجــموع	

ملاحظات:..

....

توقيع المدرب:



منافذ التوزيع

سياسة البحث عن منافذ التوزيع

سياسة البحث عن منافذ التوزيع

٣

الأهــداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على سياسات التوزيع المتاحة.

٢-التعرف على مفهوم سياسة التوزيع الكثيف ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٣-التعرف على مفهوم سياسة التوزيع المحدود ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٤-التعرف على مفهوم سياسة التوزيع الإنتقائي ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٥-التمييز بين سياسات التوزيع الكثيف والانتقائي والمحدود.

٦-التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع.

٧-اختيار سياسة التوزيع المناسبة.

الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان

المحتويات:

مقــدمة:

أولاً: سياسة التوزيع الكثيف.

ثانياً: سياسة التوزيع المحدود.

ثالثاً: سياسة التوزيع الانتقائي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع.

مقــدمة

تناولنا في الوحدتين السابقتين استراتيجيات التوزيع وعلاقتها بباقي استراتيجيات التسويق وأنواع منافذ التوزيع والعوامل المؤثرة في اختيارها. وتخصيص هذه الوحدة لتناول سياسات التوزيع حيث يتم تناول سياسات التوزيع المختلفة مع التركيز على ثلاث سياسات أساسية هي على التوالي: سياسة التوزيع الكثيف، والانتقائي، والمحدود، حيث نعرض مضمون كل سياسة بالإضافة لمزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

يجب على المنشأة أن تختار سياسة التوزيع ويمكن التفرقة بين عدة أنواع من سياسات التوزيع.

أولاً: على أساس طول قناة التوزيع

يمكن التمييز بين عدة سياسات:

١-قنوات التوزيع الطويلة.

٢-قنوات التوزيع متوسطة الطول.

٣-قنوات التوزيع القصيرة.

(سبق تناولها في الوحدة الثانية)

ثانياً: على أساس التكامل في التوزيع

يمكن التمييز بين عدة سياسات:

١-نظام التكامل الرأسي (نظم التسويق الرأسية VMS).

٢-نظام التكامل الأفقي (نظم التسويق الأفقية HMS).

(سبق تناولها في الوحدة الثانية)

ثالثاً: على أساس عدد أعضاء قناة التوزيع (الموزعين)

يمكن التمييز بين عدة سياسات:

١ -سياسة التوزيع الكثيف Intensive

٢ -سياسة التوزيع الانتقائي Selective

٣ -سياسة التوزيع المحدود Exclusive

وسنتناول فيما يلي هذه السياسات بالتفصيل فيمايلي:

أولاً: سياسة التوزيع الكثيف Intensive Distribution

التوزيع الكثيف يعني توزيع السلعة أو الخدمة في أكبر عدد من منافذ التوزيع التي يصل عددها في بعض الأوقات إلى آلاف المتاجر - لتوفير أقصى درجات عرض السلع Exposure مما ييسر على العملاء مهمة التسوق بدرجة كبيرة للغاية، ومن أمثلة السلع التي توزع بهذه الاستراتيجية أصناف البقالة والألبان والجرائد والمشروبات، فهذه السلع يجب أن تكون متاحة في المكان والزمان الميسر للعملاء أي في كل منافذ التوزيع المتاحة والتي يتوقع العملاء تواجدها بها.

ثانياً: سياسة التوزيع المحدود Exclusive Distribution

وهذه السياسة عكس سياسة التوزيع الكثيف حيث يقوم المنتج بتقليل عدد الوسطاء أو الموزعين الذين يتداولون منتجاته لأدنى حد، حيث يتم عمل اتفاق بين المنتج من جانب والموزع من جانب آخر يتم بمقتضاه قيام المنتج ببيع سلعته في منطقة أو سوق معين.

ويجب ملاحظة أن الموزع قد يكون وكيلاً (يتقاضى عمولة نظير البيع ولا يمتلك السلع) كما قد يكون الموزع أو الوسيط تاجراً (سواء كان تاجر جملة أو تجزئة).

وسياسة التوزيع المحدود تناسب سلع التسوق والخاصة مثل الأدوات الموسيقية والأثاث وأجهزة التليفزيون والفيديو والتكييف والأدوات الرياضية والأحذية والساعات ... ألخ، ولكنها لا تلائم السلع الميسرة مثل السلع الغذائية وأصناف البقالة.

مزايا سياسة التوزيع المحدود:

١ -يمكن التوزيع المحدود المنتج من البيع لموزع معين قد لايرغب في توزيع السلعة بدون وجود وكالة التوزيع.
٢ -نظراً لعدم وجود منافسين للموزع الوحيد فإنه يبذل أقصى جهد بيعي في بيع السلعة.
٣ -العلاقة بين منتج السلعة وموزعيه المعتمدين تكون أكثر استقراراً.
٤ -قلة المفاوضات ونقاط الخلاف المثارة بين المنتج والموزع لأنه تم الاتفاق على كل البنود.
٥ -نظراً لقيام الموزع بمجهود بيعي كبير، فإنه يمكن لمندوبي بيع المنتج تخصيص وقت أكثر لأعمال الخدمات والتعليم للموزعين.
٦ -إحكام إشراف المنتج على الأسعار والترويج والخدمات التي يقدمها الموزعون.
٧ -قلة الحسابات والسجلات التي يتم الاحتفاظ بها وهذا يعني قلة أعمال المحاسبة والنفقات المرتبطة بها.
٨ -يمكن للموزع الاحتفاظ بمخزون سلعي كافي من قطع الغيار وتقديم الخدمات الضرورية.
٩ -قلة أو انعدام قطع الأسعار (تخفيضها) لأن الموزع يكون وحيد في منطقة أو سوق معين.

١٠ -تحسين شهرة منتج السلعة حيث يبذل الموزع أقصى جهد بيعي.
١١ -يحقق الموزع مبيعات وأرباح أكثر بالإضافة لحصوله على دعم ومساعدات المنتج.

مشكلات التوزيع المحدود:

١ -إمكانية بيع السلع تصبح محدودة ويرجع هذا لأن عدد منافذ توزيع السلعة تكون محدودة ولا تعرض Exposure السلعة لأكبر عدد ممكن من العملاء.
٢ -في حالة عدم توافر الوكيل أو الموزع المرغوب فيه في منطقة معينة يضطر المنتج لأن يصبح هو الموزع الوحيد في هذه المنطقة.
٣ -في حالة الرغبة في تغيير الموزع الوحيد فإن عملية التغيير لا تكون سهلة بالنسبة لمنتج السلعة.
٤ -إذا لم يحدد عقد الوكالة حصة البيع فإن الموزع قد لا يبذل جهداً بيعياً كبيراً اعتماداً على أنه الموزع الوحيد لهذه السلعة في منطقته. لذلك يجب أن تحدد الوكالة للموزع حصة مشتريات من المنتج وأيضاً حصة مبيعات كحد أدنى لاستمرار عقد الوكالة.

ثالثاً: سياسة التوزيع الانتقائي Selective Distribution:

تقع سياسة التوزيع الانتقائي في الوسط بين سياستي التوزيع الكثيف والمحدود وفيها يقوم المنتج باختيار عدد من متاجر التجزئة في المنطقة الواحدة أكثر من التوزيع المحدود وأقل من التوزيع الكثيف لتوزيع سلعته، ورغم تشابه هذه السياسة مع سياسة التوزيع المحدود إلا أنها تختلف عنها في أن للمنتج حرية اختيار أي عدد من الموزعين ليقوموا بتوزيع سلعته في المنطقة الواحدة في أي وقت يشاء، وتتضمن هذه الاستراتيجية البيع فقط للموزعين (جملة أو تجزئة) الذين تساهم مشترياتهم من المنتج بقدر معقول من الربح والذين لايطلبون من المنتج خدمات غير معقولة وفي نفس الوقت يمتنع المنتج عن التعامل مع الموزعين المشكوك في ولائهم، والذين يطلبون خدمات غير معقولة أو الذين يكثرون من المردودات للمنتج أو الذين يشترون من المنتج بطلبيات صغيرة غير مريحة أو الذين تنقصهم الكفاءة الإدارية والتنظيمية.

أي أن التوزيع الانتقائي يتيح للمنتج التعامل مع عدد قليل من الموعين وبالتالي بناء علاقات طيبة معهم بالإضافة لتحقيق تغطية سوقية جيدة ورقابة أكثر عليهم وفي نفس الوقت فإنه يتحمل تكلفة أقل من التوزيع الكثيف، ويعتبر التوزيع الانتقائي مناسب لتوزيع سلع التسوق والسلع الخاصة مثل الأثاث والأحذية والأدوات المنزلية.

ويوضح الشكل التالي مقارنة مختصرة بين سياسات التوزيع الكثيف والانتقائي والمحدود.

شكل رقم (١٠) استراتيجيات التوزيع الكثيف والانتقائي والمحدود

سياسة التوزيع	التوزيع الكثيف	التوزيع الانتقائي	التوزيع المحدود
عدد الموزعين بكل منطقة	كبير جداً في كل منطقة	متوسط: أكبر من المحدود وأقل من المكثف	محدود جداً: واحد في كل منطقة
التغطية السوقية	أعلى تغطية	محدودة	وحيد
السيطرة	ضعيفة	عالية نسبياً	عالية جداً
عوامل القوة	- توجد المنتجات في كل مكان	- اختيار أفضل الموزعين للتعامل معهم. - تجنب احتكار الوكيل الوحيد.	- التعامل مع منفذ توزيع واحد. - تكلفة أقل.
عوامل الضعف	- تكلفة عالية. - عدم دعم المتاجر للمنشأة.	- صعوبة في تتبع المنافسة	- مخاطر الاعتماد على موزع واحد.
التركيز التسويقي	على الإعلان على نطاق واسع	على حسن الخدمة والعرض الوحيد	على البيع الشخصي
السلع	- أصناف البقالة - الجرائد والمجلات.	الأحذية - الأدوات الكهربائية - المفروشات - الأدوات المنزلية	السيارات - أجهزة التكييف - الآلات

المصدر:

١ - د. عبيد عنان وآخرون، التسويق، (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٩٨)، ص٣٧٠.

٢ - د. طلعت أسعد عبدالحميد، التسويق الفعال: الأساسيات والتطبيق، الطبعة السابعة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧)، ص ٤٣٨.

رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع المناسبة والتي يجب أخذها في الاعتبار، وأهم هذه العوامل:

١ -العوامل الخاصة بالسوق.

٢ -العوامل الخاصة بالسلعة.

٣ -العوامل الخاصة بالشركة المنتجة.

٤ -العوامل الخاصة بالوسطاء (الموزعين).

(وقد تم تناول العوامل الأربعة السابقة في الوحدة رقم الثانية)

٥ - العوامل الخاصة بالمنافسين:

ففي بعض الأحوال قد ترغب منشأة إنتاجية ما في التعامل مع نفس منافذ توزيع السلع المنافسة فالسلع الغذائية مثل منتجات الألبان تعرض بالمتاجر قريبة من السلع المنافسة وفي نفس المتاجر، وفي أحوال أخرى قد ترغب منشأة ما في تفادي استخدام قنوات توزيع السلع المنافسة.

٦ - العوامل الخاصة بالبيئة:

مثل الظروف الاقتصادية والقيود القانونية. ففي حالات الكساد يحاول المنتجون توزيع سلعهم بطرق وأساليب اقتصادية مثل اختيار أرخص منافذ التوزيع مع عدم تأدية أو تقديم الخدمات التي ترفع الأسعار.

كما أن القيود القانونية خاصة في الدول الرأسمالية تمنع أي ترتيبات أو اتفاقيات في قنوات التوزيع يترتب عليها تخفيض المنافسة بدرجة كبيرة أو أي ترتيبات تخلق الاحتكار.

الملخص:

هناك العديد من سياسات التوزيع المتاحة أمام الشركة المنتجة، وعلى تلك الشركة اختيار السياسة التي تناسب ظروفها وإمكانياتها. فهناك سياسة التوزيع الكثيف بما تعنيه من توزيع السلعة في أكبر عدد من منافذ التوزيع المتاحة بكل منطقة، وعلى النقيض منها سياسة التوزيع المحدود التي تتضمن توزيع السلعة من خلال منفذ توزيع واحد بكل منطقة، وبين السياستين تقع سياسة التوزيع الانتقائي بما تعنيه من التعامل مع عدد محدود من أفضل منافذ التوزيع بكل منطقة. ويحكم اختيار سياسة التوزيع المناسبة العديد من الاعتبارات أو العوامل الخاصة بالسوق والسلعة والشركة المنتجة والوسطاء والمنافسين والبيئة.

تعليمات للمدرب:

١-اعرض على المتدربين شكلاً توضيحياً بين تصنيف سياسات التوزيع المتاحة امام أي منشأة على أساس طول قناة التوزيع وعلى أساس التكامل وعلى أساس عدد الموزعين.

٢-اشرح للمتدربين مفهوم سياسة التوزيع الكثيف ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٣-اشرح للمتدربين مفهوم سياسة التوزيع المحدود ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٤-اشرح للمتدربين مفهوم سياسة التوزيع الانتقائي ومزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

٥-أطلب من المتدربين توضيح الفروق بين السياسات الثلاث السابقة.

٦-بين للمتدربين العوامل التي تحكم اختيار سياسة التوزيع المناسبة.

تدريـــبات:

أولاً: أكـــمل

١. التوزيع الكثيف هو

....

٢. التوزيع الانتقائي هو

....

٣. التوزيع المحدود

هو..

ثانياً: المطلوب تحديد هل العبارات التالية صحيحة أم خطأ مع إعادة كتابة العبارة بشكل صحيح:

١. يناسب التوزيع الكثيف السلع الخاصة والسلع الصناعية ( )

....

٢. يتيح التوزيع الكثيف لمنتج السلعة السيطرة العالية على عمليات بيع وتوزيع سلعته. ( )

....

٣. يتيح التوزيع الكثيف لمنتج السلعة تغطية سوقيه محدودة. ( )

....

٤. التوزيع المحدود يوفر أقصى درجات عرض السلع مما ييسر لحد بعيد على العملاء عملية التسوق.( )

....

٥. يناسب التوزيع الانتقائي السلع الميسرة. ( )

....

٦. يتيح التوزيع الانتقائي لمنتج السلعة التعامل مع منفذ توزيع واحد بكل منطقة. ( )

....

٧. التوزيع الكثيف يتيح لمنتج السلعة أو الخدمة حرية اختيار التعامل مع أفضل الموزعين بكل منطقة. ( )

....

الإجــابــة:

١-التوزيـع الكثيـف يعـني توزيـع السـلعة أو الخدمـة في كـل المتـاجر المتاحـة (أكـبر عـدد ممكـن مـن المتاجر).

٢-التوزيع الانتقائي يعني توزيع السلعة أو الخدمة في عدد قليل من المتاجر (أقل المتاجر وأفضلها).

٣-التوزيع المحدود يعني توزيع السلعة أو الخدمة من خلال موزع واحد فقط بكل منطقة.

٤-يناسب التوزيع الكثيف السلع الميسرة كالألبان ومسحوق الغسيل والشاي والقهوة.

٥-يتيح التوزيع المحدود لمنتج السلعة السيطرة والإشراف المحكم على عمليات بيع وتوزيع سلعته.

٦-يتيح التوزيع المحدود تغطية سوقية محدودة.

٧-التوزيع الكثيف يوفر أقصى درجات عرض السلع مما ييسر على العملاء عملية التسوق.

٨-يناسب التوزيع الانتقائي سلع التسوق مثل الأحذية والملابس الجاهزة والأثاث والمفروشات والسجاد.

٩-يتيح التوزيع المحدود لمنتج السلعة التعامل مع منفذ توزيع (موزع) واحد بكل منطقة.

١٠-التوزيع الانتقائي يتيح لمنتجه السلعة أو الخدمة حرية اختيار والتعامل مع أفضل الموزعين بكل منطقة.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعرف على سياسات التوزيع المتاحة.				
٢ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع الكثيف.				
٣ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع المحدود.				
٤ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع الانتقائي.				
٥ -التمييز بين التوزيع الكثيف والمحدود والانتقائي.				
٦ -التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع.				
٧ -اختيار سياسة التوزيع المناسبة				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ **التاريخ**

رقم الطالب/ **المحاولة:** ١ ٢ ٣ ٤

الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط

كل بند يقيم بـ ١٠ درجات **الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط**

بنود التقييم (العناصر)	النقـاط
١ -التعرف على سياسات التوزيع المتاحة. ٢ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع الكثيف. ٣ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع المحدود. ٤ -التعرف على مفهوم ومزايا ومشكلات التوزيع الانتقائي. ٥ -التمييز بين التوزيع الكثيف والمحدود والانتقائي. ٦ -التعرف على العوامل المؤثرة في اختيار سياسة التوزيع. ٧ -اختيار سياسة التوزيع المناسبة	
المجمـوع	

ملاحظات:...

....

توقيع المدرب:



منافذ التوزع

بناء شبكات التوزع

بناء شبكات التوزع

٤

الأهــداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-تحديد الخدمات التي يريدها العملاء من قناة (منفذ) التوزيع.

٢-تحديد نوع وعدد الموزعين الذين يقومون بالتوزيع.

٣-اختيار الوسيط أو الموزع المناسب.

٤-تقييم بدائل قنوات التوزيع.

٥-تحديد مسئوليات الموزعين.

٦-تحفيز الموزعين.

الوقت المتوقع للتدريب: ٦ ساعات.

المحتويات:

مقدمــة:

أولاً: تحديد الاحتياجات الخدمية للمستهلك.

ثانياً: تحديد الأهداف.

ثالثاً: تحديد بدائل قنوات (منافذ) التوزيع.

أ - تحديد نوع الموزعين.

ب - تحديد عدد الموزعين.

ج - اختيار الموزع المناسب.

رابعاً: تقييم بدائل قنوات (منافذ) التوزيع.

خامساً: تحديد مسئوليات الموزعين.

سادساً: تحفيز الموزعين.

مقدمة

بعد تناول استراتيجيات التوزيع وعلاقتها بباقي عناصر المزيج التسويقي ثم منافذ التوزيع وأنواعها واستراتيجيات التوزيع في الوحدات السابقة تخصيص هذه الوحدة لبناء شبكات التوزيع حيث نعرض خطوات أو مراحل بناء الشبكات سواء على المستوى المحلي أو الخارجي ابتداء من تحديد احتياجات المستهلك من منافذ التوزيع وأهداف التوزيع ثم تحديد بدائل قنوات التوزيع بما يشمله ذلك من تحديد نوع وعدد الموزعين واختيارهم ثم بدائل قنوات التوزيع واختيار أفضلها حتى تحديد مسئوليات الموزعين وتحفيزهم.

أولاً: تحديد الاحتياجات الخدمية للمستهلك

إن قرار بناء شبكة التوزيع (سواء المحلية أو الداخلية أو الخارجية) يبدأ بالمستهلك (العميل) لذلك فإن الخطوة الأولى هي تحديد الخدمة (الخدمات) التي يمكن أن تقدمها المنشآة لأعضاء قناة التوزيع للمستهلكين أو للعملاء حتى يمكن للمنشأة المنتجة بناء شبكة التوزيع التي تحقق أو توفر أعلى قيمة يريدها العملاء من قناة (منفذ) التوزيع والواقع أن تحديد ماذا يريد المستهلكين من شبكة التوزيع يتضمن الإجابة على تساؤلات عديدة مثل:

- هل يريد العملاء الشراء من المواقع (المتاجر) القريبة منهم أم هم على استعداد للانتقال مسافات للشراء من مراكز التسوق.
- هل يريد العملاء والشراء من المتجر أم من خلال التليفون أم بالبريد.
- هل يريد العملاء أن يتم نقل وتسليم السلع والخدمات لهم بسرعة أم يمكنهم الانتظار فترة لاستلامها.
- هل يريد العملاء أن يوفر لهم الموزعون تشكيلات عريضة من السلع أم يريدون الشراء من الموزعين المتخصصين ذوي التشكيلات المحدوده.
- هل يريد العملاء الحصول على خدمات النقل والتسليم والائتمان والإصلاح والتركيب من الموزعين أم من غيرهم.

ويتم تحديد الاحتياجات الخدمية للمستهلك من خلال وسائل عديدة أهمها الاستقصاء (الاستبيان) والواقع أن تقديم الخدمات التي يرغبها العملاء وبالمستوى المطلوب من حيث عدد الخدمات وجودتها قد يكون غير عملي فقد لا تتوافر لدى المنتج والموزعين الموارد والمهارات اللازمة لتوفيرها أو قد تتوافر هذه الموارد والمهارات ولكن يترتب على تقديمها ارتفاع الأسعار بمقدار تكلفة الخدمات. لذلك يجب على

الشركة المنتجة أن توازن بين مستوى الخدمات المطلوبة من جانب العملاء والارتفاع في أثمان السلع نتيجة ذلك ومدى حساسية العملاء للارتفاع في الأسعار.

ثانياً: تحديد الأهداف

بعد تحديد الخدمات التي يريدها العملاء من شبكة التوزيع فإن الخطوة الثانية هي تحديد أفضل المنافذ (القنوات) التي توفر هذه الخدمات. وترتبط أهداف التوزيع بـ:

أ - **التواجد**: أي تواجد المنتجات في السوق في متاجر معينة وكذلك على الأرفف في المتاجر.

ب - **الترويج**: أي الجهود الترويجية التي يجب القيام بها.

ج - **خدمة العملاء**: أي الدور الذي تقوم المتاجر في تقديم الخدمات قبل وبعد البيع مثل التركيب والنقل والصيانة.

د - **المعلومات التسويقية**: أي إمكانية العملاء (الموزعين) في رصد اتجاهات المبيعات ومتابعة نشاط المنافسين.

ه - **التكلفة المناسبة**: وهي ترتبط بحجم المبيعات وهامش ربح الموزعين.

ويمكن تحديد الهدف في هذه المرحلة بأنه "تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء إلى أدنى مستوى ممكن".

ثالثاً: تحديد بدائل قنوات (منافذ) التوزيع:

وتتضمن هذه المرحلة اتخاذ ثلاث قرارات هي:

أ - تحديد نوع الوسطاء.

ب - تحديد عدد الوسطاء.

ج - اختيار الوسطاء.

أ - تحديد نوع الوسطاء:

من المعلوم أن هناك أنواع مختلفة من متاجر التجزئة (المستقله - ذات الأقسام - السلسلة - خدمة النفس - البيع بالبريد ...إلخ)، كما أن هناك العديد من متاجر الجملة (سواء التقليدية أو محدودة الخدمات ...ألخ)، وتختلف الأنواع السابقة في نوعية الخدمات التي تقدمها والتكاليف المرتبطة بها. لذلك على المنشأة المنتجة أن تحدد نوع الوسطاء الذين يقومون بتوزيع منتجاتها من بين الوسطاء المتاحين.

ويتوقف هذا على عاملين:

- درجة احتياج المنتج للخدمات التي يمكن أي يؤديها كل نوع من انواع الوسطاء.
- تكاليف التوزيع باستخدام كل وسيط من هؤلاء الوسطاء.

ب - تحديد عدد الوسطاء: (نطاق التوزيع)

وهنا يتم تحديد هل يكون التوزيع كثيف أم انتقائي أم محدود (وقد سبق الحديث عن هذه السياسات الثلاث في الوحدة الثالثة).

ج - اختيار الوسيط (الموزع) المناسب:

يختلف المنتجون في قدرتهم على جذب الموزعين للتعامل معهم. فبعض المنتجون المشهورين مثل شركة تويوتا وجنرال إليكتريك لا يجدون صعوبة في اختيار الموزعين الذين يقومون بتسويق منتجاتهم في حين يواجه البعض الآخر صعوبة في ذلك.

وعملية اختيار الوسيط (الموزع) المناسب تتكون من ثلاث خطوات هي:

١ -إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين.

٢ -وضع وتحديد معايير اختيار الموزع الأنسب.

٣ -القيام بالاختيار الفعلي للموزع الأنسب.

وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل:

أ - إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين:

هناك العديد من الطرق لإيجاد الموزعين المرتقبين ومن هذه الطرق [٤]

***رجال البيع العاملون في المنشأة** حيث يمكن لرجل البيع أن يحدد أنسب الوسطاء الذين يمكن الاعتماد عليهم في المستقبل في المنطقة البيعية التي يعمل بها حيث يراه كل فترة ويمكن أن يجمع المعلومات اللازمة عنه بسهولة.

***المصادر التجارية**: وهي البيانات المنشورة في الغرفة التجارية، واتحادات الأعمال، والجمعيات الخاصة بتجمعات الموزعين.

---

(٤) د/ طلعت أسعد عبدالحميد، التسويق الفعال، الأساسيات والتطبيق، الطبعة السابعة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧)، ص ص ٤٤٢-٤٤٣.

*الاتصال المباشر من الوسطاء: حيث تقوم العديد من المنشآت بتحديد الوسطاء (منافذ التوزيع المرتقبين) من خلال الاستفسارات التي ترد إليها من بعض الوسطاء في السوق.

*الإعلان: تقوم العديد من المنشآت بالإعلان عن قبول التعامل مع وسطاء محددين وفقاً لشروط معينة تضعها المنشأة، حيث تتلقى المنشأة الطلبات الخاصة بهم وتقوم باختيار أنسبهم وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشاراً في العالم العربي.

*العملاء: يقوم بعض المنتجون باختيار الوسيط وفقاً لآراء العملاء حيث يحدد المنتج مدى إقبال العملاء وثقتهم ببعض المتاجر مما يدفعه إلى التعامل معه ويتم ذلك عادة من خلال استقصاء للمستهلكين للتعرف على الصفات المطلوبة للوسيط الذي يمكن التعامل معه.

*مصادر أخرى: وتتضمن هذه المصادر البنوك المحلية ودليل التليفون ووكالات الإعلان...إلخ.

ب - تحديد معايير اختيار الموزع الأمثل:

وعند اختيار أعضاء قناة التوزيع (أو الموزعين) فإن على الشركة المنتجة أن تحدد الخصائص المميزة للموزع الأفضل الذي سيتولى تسويق منتجاتها وإن تختاره من بين الوسطاء المتاحين والممكن التعامل معهم. وتعتبر عملية الاختيار صعبة وهامة. ويعتمد المنتج في عملية الاختيار على عدة معايير أهمها: [٥]

١ -مبيعات الموزع وأرباحه.
٢ -إمكانيات الموزع الحالية والمستقبلية في البيع لقطاعات السوق المستهدفة والتي تسعى الشركة المنتجة في الوصول إليها.
٣ -كفاءة جهاز البيع لدى الموزع أي عدد البائعين ومؤهلاتهم ومدى كفاءتهم في تحقيق المستوى البيعي المطلوب تحقيقه.
٤ -سياسات الموزع الخاصة بالمنتجات ومدى تناسبها مع احتياجات المنتج وبمعنى آخر ما مدى قيام الوسيط أو الموزع ببيع منتجات منافسة وهل تتناسب سياسته من حيث التشكيل والتنويع مع ما يتطلبه المنتج.
٥ -موقع الموزع ومدى تناسب ذلك مع المراكز التجارية أو مراكز التسوق أو المتاجر الأخرى المنافسة.
٦ -خدمات الموزع ومدى اتفاقها مع احتياجات المستهلكين.

---

(٥) د/ عبدالفتاح الشربيني، أساسيات التسويق، (القاهرة: الناشر غير محـ ـدد، ١٩٩٣)، ص٣٧٨. P. Kotler and G. Armstrong, Op.Cit., p.407.

٧ -سياسات الموزع وخدماته الترويجية ومدى تناسبها مع احتياجات المنتج.
٨ -المركز المالي للموزع ومدى قدرته على الوفاء بالتزاماته المالية في المواعيد المحددة.
٩ -اتجاه الموزع للتعاون مع المنتج والالتزام بسياساته لضمان نجاح الجهود التسويقية للمنتج.
١٠ -مساحة متجر الموزع وتصميمه الداخلي والمساحات المخصصة للسلع المختلفة.
١١ -شهرة الموزع والنمو المستقبلي المتوقع له.

ج - الاختيار الفعلي للموزع الأنسب:

حيث يتم اختيار الموزع (الموزعين) الأنسب من بين الموزعين المرتقبين الذين تم حصرهم وفي ضوء معايير الاختيار السابق تحديدها.

مثال عملي على اختيار الموزع الأنسب.

ترغب شركة السعودية للمنتجات البلاستيك في اختيار موزع مناسب لها بمنطقة الدمام وبعد حصر الموزعين المحتملين وجمع البيانات اللازمة عنهم تبين أن أفضل الموزعين المتاحين هم شركة الإيمان، وشركة الصفا ، والشركة الدولية. وكانت معايير اختيار الموزع المناسب وبيانات تقييم الشركات الثلاث كما هو موضح بالجدول التالي:

معايير الاختيار	شركة الإيمان	شركة الصفا	الشركة الدولية
١ -مبيعات الموزع.	جيد جداً	ممتاز	جيد
٢ -إمكانيات الموزع.	جيد جداً	جيد	جيد
٣ -كفاءة جهاز بيع الموزع.	جيد	جيد	جيد جداً
٤ -خدمات الموزع.	مقبول	جيد جداً	جيد جداً
٥ -تعاون الموزع.	ممتاز	غير مقبول	غير مقبول
٦ -موقع الموزع.	جيد	غير مقبول	مقبول

مع العلم أن درجات التقييم كالآتي:

التقييم	درجة التقييم
غير مقبول	٠
مقبول	١
جيد	٢
جيد جداً	٣
ممتاز	٤

المطلوب: اختيار الموزع المناسب

خطوات الاختيار:

الخطوة الأولى حصر الموزعين المرتقبين (شركات الإيمان -شركة الصفا -الشركة الدولية)

الخطوة الثانية تحديد معايير اختيار الموزع المناسب ٦ معايير هي:

١ -مبيعات الموزع.

٢ -إمكانيات الموزع.

٣ -كفاءة جهاز بيع الموزع.

٤ -خدمات الموزع.

٥ -تعاون الموزع.

٦ -موقع الموزع.

الخطوه الثالثة الاختيار الفعلي للموزع الأنسب:

تقييم الموزع ثم تحويل التقييم إلى درجات كما بالجدول التالي:

معايير الاختيار	شركة الإيمان	شركة الصفا	الشركة الدولية
١ -مبيعات الموزع.	جيد جداً ٣	ممتاز ٤	جيد ٢
٢ -إمكانيات الموزع.	جيد جداً ٣	جيد ٢	جيد ٢
٣ -كفاءة جهاز بيع الموزع.	جيد ٢	جيد ٢	جيد جداً ٣
٤ -خدمات الموزع.	مقبول ١	جيد جداً ٣	جيد جداً ٣
٥ -تعاون الموزع.	ممتاز ٤	مقبول ١	غير مقبول ٠
٦ -موقع الموزع.	جيد ٢	غيرمقبول ٠	مقبول ١
مجموع الدرجات	١٥ درجة	١٢ درجة	١١ درجة

إذاً الموزع الأنسب هو شركة الإيمان لأنها أعلى الموزعين في الدرجات (١٥درجة).

د - تقييم بدائل قنوات (منافذ) التوزيع:

وهنا يتم تقييم تلك البدائل تمهيداً لاختيار البديل (أو البدائل) التي تحقق الأهداف في الأجل الطويل، ويتم تقييم بدائل التوزيع باستخدام عدة معايير:

أ - المعيار الاقتصادي.

ب - المعيار الرقابي.

ج - معيار التكيف.

أ - المعيار الاقتصادي:

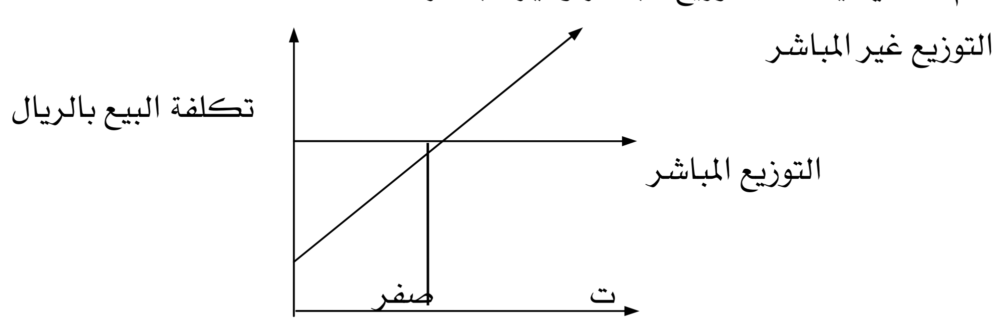
وهو يعتمد على النتائج الاقتصادية التي تترتب على استخدام كل بديل من بدائل التوزيع أي على المبيعات وتكلفة المبيعات.

فنفرض أن هناك بديلين للتوزيع هي التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر وكانت البيانات الخاصة بهما كالآتي:

(القيمة بالريال السعودي)

التوزيع المباشر				التوزيع غير المباشر			
المبيعات		التكاليف		المبيعات		التكاليف	
عام٩٠	عام٩٥	عام٩٠	عام٩٥	عام٩٠	عام٩٥	عام٩٠	عام٩٥
١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	١٠٠٠٠	١٥٠٠٠	٢٥٠٠	٤٠٠٠

ويتم رسم منحنين يمثلان التوزيع المباشر وغير المباشر.



ويتضح من الرسم أن المنشأة المنتجة سوف تفضل التوزيع غير المباشر عند حجم مبيعات أقل من ت، وسوف تفضل التوزيع غير المباشر إذا كان حجم المبيعات أكبر من ت، أما عند حجم مبيعات ت فسوف يتساوى بالنسبة للمنشأه المنتجة استخدام البديلين.

ب - المعياري الرقابي:

وهو ينصب على درجة الرقابة أو السيطرة التي يمكن أن تمارسها المنشأة الإنتاجية على بدائل قنوات التوزيع:

-فالمنشأة الإنتاجية التي تختار التوزيع المباشر من خلال استخدام مندوبي بيع تابعين لها يمكنها ممارسة سيطرة ورقابة كامله على بائعيها على عمليات البيع والتوزيع.

-أما لو قامت الشركة الإنتاجية بالتوزيع غير المباشر من خلال استخدام موزعين فإنها تمارس رقابة وسيطرة أقل على عمليات البيع والتوزيع.

ج - معيار التكيف:

ويرتبط هذا المعيار بقابلية بديل التوزيع للتغير أي بمدى مرونة قناة التوزيع وقدرة المنتج على تغييرها في توقيت مناسب. فقد تستخدم المنشأة وكيل البيع من خلال عقد مدته ٥ سنوات مثلاً وخلال هذه المدة الطويلة لا يستطيع المنتج تغيير هذا البديل أي أن قدرة هذا البديل على التكيف منخفض جداً.

خامساً: تحديد مسئوليات أعضاء قناة التوزيع

يحتاج كل من المنتج والوسيط بقناة التوزيع الواحدة إلى الاتفاق على شروط ومسئوليات كل منهم حيث يجب الاتفاق على سياسات التسعير، وشروط البيع، والمناطق البيعية، والخدمات التي يجب أن يقدمها كل طرف. ويفضل تحديد هذه المسئوليات كتابة.

فالمنتج يقدم للموزعين الدعم الترويجي والتدريب والمساعدة في جوانب عديدة في مقابل قيام الموزعين بتقديم تسهيلات مادية والتعاون مع برامج الترويج وتقديم المعلومات المطلوبة للمنتج بالإضافة لشراء سلع المنتج بكميات معينة وإعادة بيعها.

سادساً: تحفيز أعضاء قناة (منفذ) التوزيع:

ويتم تحفيز الموزعين لكي يقوموا بأداء التوزيع على الوجه الأكمل ولكسب ولائهم وهناك مدخلان لتحفيز الموزع هما:

أ - التحفيز الإيجابي.

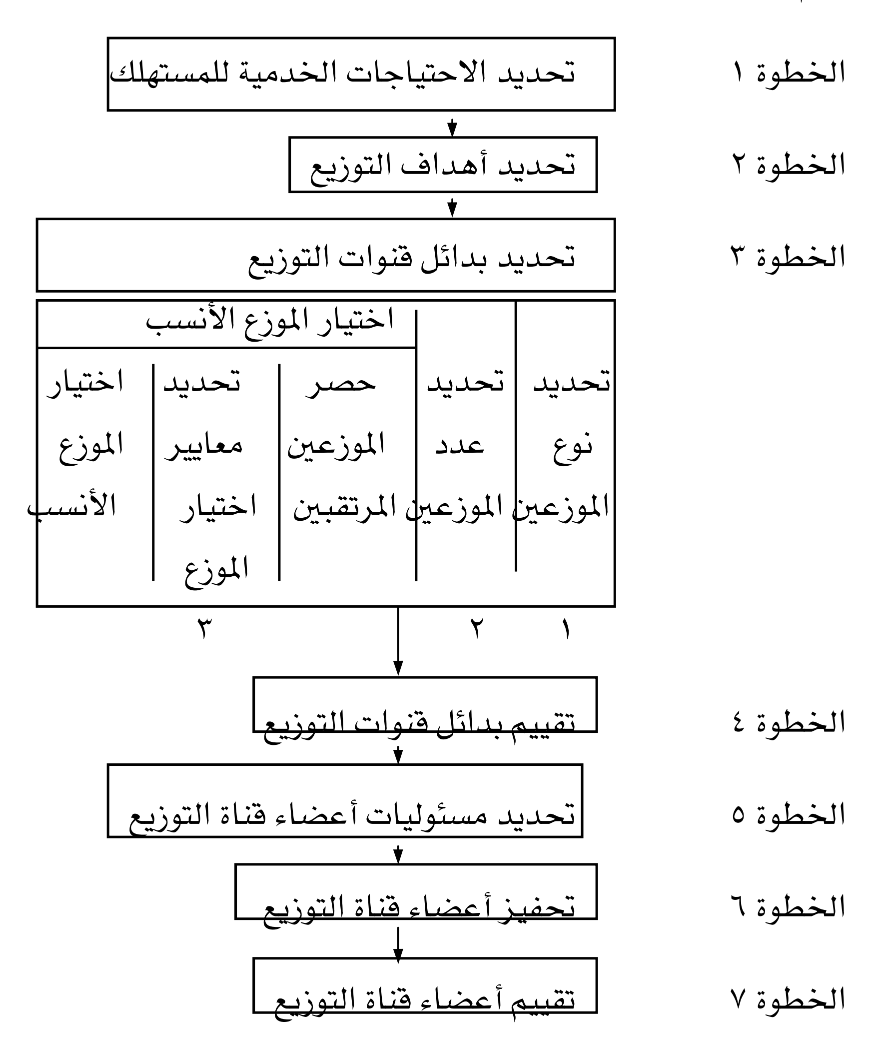
ب - التحفيز السلبي.

ومن المحفزات الإيجابية: منح الموزعين هامش ربح مرتفع - دعوة الموزعين لحضور برامج التدريب - مد الموزعين بالمعلومات الضرورية عن السوق - المساهمة في تكلفة الإعلان الذي يقوم به الموزع...إلخ.

ومن المحفزات السلبية: التهديد بتحفيض هامش الربح - تأجيل تسليم الطلبيات لهم - التهديد بإنهاء العلاقة مع الموزع ...إلخ.

٧ - تقييم أعضاء قناة التوزيع (الموزع):

(وسوف يتم تناولها بالوحدة السابعة).



شكل رقم (١١) مراحل إنشاء شبكات التوزيع

ملخـص:

على الشركات الإنتاجية أن تقوم بإنشاء شبكات توزيع منتجاتها ويتضمن ذلك السير في عدة مراحل أولها تحديد الخدمات التي يريدها العملاء من منافذ التوزيع ثم تحديد أهداف التوزيع ثم تحديد نوع وعدد منافذ التوزيع واختيار أنسبها ثم تقييم بدائل قنوات التوزيع لاختيار أفضلها فتحديد مسئوليات أعضاء قناة التوزيع وأخيراً تحديد الحوافز الإيجابية والسلبية التي تستخدم في تحفيز الموزعين على زيادة المبيعات وكسب ولاءهم.

تعليمات للمدرب:

١ -اعرض على المتدربين رسماً توضيحياً يبين مراحل إنشاء شبكات التوزيع.
٢ -بين للمتدربين الخدمات التي يريدها العملاء من شبكات التوزيع وكيف يمكن تحديدها.
٣ -اشرح للمتدربين أهداف التوزيع وكيف يمكن تحديدها.
٤ -اشرح للمتدربين أنواع منافذ التوزيع (سواء كانت جمله أو تجزئة) التي يمكن استخدامها في التوزيع.
٥ -اشرح لهم كيفية تحديد عدد الموزعين.
٦ -اجعل المتدربين يشاركون في إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين.
٧ -اجعل المتدربين يشاركون في تحديد معايير اختيار الموزع الأنسب.
٨ -اجعل المتدربين يشاركون في اختيار الموزع الأنسب.
٩ -اشرح للمتدربين معايير اختيار قنوات التوزيع وكيفية استخدامها.
١٠ -اجعل المتدربين يشاركون في تحديد مسئوليات الموزعين.
١١ -اجعل المتدربين يشاركون في تحديد الحوافز الإيجابية والسلبية التي يمكن تقديمها للموزعين.

تدريــبات:

أولاً: أكــمل

١. نطاق التوزيع يعني ....

٢. تعتبر ......، .... من المحفزات الإيجابية التي تقدم للموزعين.

٣. تعتبر ....، ...... من المحفزات السلبية التي تستخدم مع الموزعين ذوي الأداء غير المرضي.

ثانياً: المطلوب تحديد هل العبارات التالية صحيحة أم خطأ مع إعادة كتابة العبارة بشكل صحيح:

١. عادة ما تختار الشركة الإنتاجية قناة التوزيع الأقل تكلفة. ( )

....

٢. الاعتماد على المعيار الرقابي يعني قيام المنشأة الإنتاجية باختيار قناة التوزيع التي تحقق أكبر حجم مبيعات. ( )

....

٣. تستخدم المنشآت الإنتاجية الحوافز الإيجابية لحث الموزعين على أداء أعمالهم على الوجه الأمثل. ( )

....

٤. تقوم الشركات الإنتاجية بالإتفاق الشفهي مع الموزعين على شروط البيع ومسئولياتهم البيعية والترويجية. ( )

....

٥. الاعتماد على معيار التكيف يعني قيام الشركة الإنتاجية باختيار منفذ (منافذ) التوزيع التي تحقق لها السيطرة على السوق وعلى عمليات البيع والتوزيع. ( )

....

٦. تحديد نطاق التوزيع يعني تحديد نوع الوسطاء في كل مستوى من مستويات التوزيع. ( )

....

٧. تحديد نوع الوسطاء بقناة التوزيع أمر غير ضروري عند اختيار قناة التوزيع. ( )

....

الإجابة:

١ -نطاق التوزيع هو تحديد عدد الموزعين عند كل مستوى من مستويات التوزيع سواء كان جملة أو نصف جملة أو تجزئة.

٢ -يعتبر هامش الربح المرتفع والمساهمة في نفقات الإعلان والترويج من المحفزات الإيجابية التي تقدم للموزعين.

٣ -يعتبر تخفيض حجم المنطقة البيعية والتهديد بإنهاء العلاقة من المحفزات السلبية التي تستخدم مع الموزعين ذوي الأداء غير المرضي.

٤ -(خطأ) عادة ما تختار الشركة الإنتاجية قناة التوزيع التي تحقق المبيعات وتوفر الخدمات المطلوبة وبأقل تكلفة.

٥ -(خطأ) الاعتماد على المعيار الاقتصادي يعني قيام المنشأة الإنتاجية باختيار القناة التي تحقق أكبر حجم مبيعات.

٦ -(خطأ) تستخدم المنشآت الإنتاجية الحوافز الإيجابية والسلبية لحث الموزعين على أداء أعمالهم على الوجه الأمثل.

٧ -(خطأ) تقوم الشركات الإنتاجية بالاتفاق كتابة مع الموزعين على شروط البيع ومسئولياتهم البيعية والترويجية.

٨ -(خطأ) الاعتماد على المعيار الرقابي يعني قيام الشركة الإنتاجية باختيار منفذ (منافذ) التوزيع التي تحقق لها السيطرة على السوق وعلى عمليات البيع والتوزيع.

٩ -(خطأ) تحديد نطاق التوزيع يعني تحديد عدد الوسطاء في كل مستوى من مستويات التوزيع.

١٠ -(خطأ) تحديد نوع الوسطاء بقناة التوزيع ضروري بسبب:

- تعدد أنواع الوسطاء (جملة وتجزئة).
- اختلاف الخدمات التي يقدمها كل نوع من الوسطاء.
- اختلاف تكلفة استخدام كل نوع من الوسطاء.

ثالثاً: تمـريــن

ترغب الشركة الأهلية في اختيار موزع مناسب لمنتجاتها بمنطقة الدمام وبعد قيامها بالإعلان عن حاجاتها وشروط الاختيار ثم الاستقرار على أفضل ثلاث موزعين هم شركة السلام وشركة الإيمان والشركة المتحدة.

وكانت معايير الاختيار وبيانات تقييم الموزعين الثلاث كما بالجدول التالي:

معايير الاختيار	شركة السلام	شركة الإيمان	الشركة المتحدة
١ -مبيعات الموزع.	جيد	جيد جداً	امتياز
٢ -إمكانيات الموزع.	جيد	جيد	جيد
٣ -كفاءة جهاز بيع الموزع.	امتياز	مقبول	مقبول
٤ -خدمات الموزع.	غير مقبول	جيد	جيد
٥ -تعاون الموزع.	جيد	جيد	جيد
٦ -موقع الموزع.	مقبول	غير مقبول	مقبول

الحـــل

١ -الخطوه الأولى:..

٢ -الخطوه الثانية:..

٣ -الخطوة الثالثة:

معايير الاختيار	شركة السلام	شركة الإيمان	الشركة المتحدة
١ -			
٢ -			
٣ -			
٤ -			
٥ -			
٦ -			
مجموع الدرجات			

أفضل الموزعين الشركة المتحدة لأنها أكثر الموزعين في الدرجات.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -تحديد الخدمات التي يريد العملاء من منافذ التوزيع.				
٢ -تحديد أهداف التوزيع.				
٣ -تحديد الوسطاء (جملة - تجزئة) الذين يقومون بالتوزيع.				
٤ -تحديد عدد الوسطاء الذين يقومون بالتوزيع.				
٥ -إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين.				
٦ -تحديد معايير اختيار الموزع الأمثل.				
٧ -الاختيار الفعلي للموزع الأمثل.				
٨ -تحديد معايير اختيار قنوات التوزيع.				
٩ -اختيار افضل قنوات التوزيع.				
١٠ -تحديد مسئوليات الموزعين.				
١١ -تحفيز الموزعين.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

<table>
<tr><td colspan="2">اسم الطالب/   التاريخ
رقم الطالب/   المحاولة: ١   ٢   ٣   ٤
الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط
كل بند يقيم بـ ١٠ درجات   الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط</td></tr>
<tr><td>بنود التقييم (العناصر)</td><td>النقـاط</td></tr>
<tr><td>١ -تحديد الخدمات التي يريد العملاء من منافذ التوزيع.
٢ -تحديد أهداف التوزيع.
٣ -تحديد الوسطاء (جملة - تجزئة) الذين يقومون بالتوزيع.
٤ -تحديد عدد الوسطاء الذين يقومون بالتوزيع.
٥ -إيجاد وحصر الموزعين المرتقبين.
٦ -تحديد معايير اختيار الموزع الأمثل.
٧ -الاختيار الفعلي للموزع الأمثل.
٨ -تحديد معايير اختيار قنوات التوزيع.
٩ -اختيار افضل قنوات التوزيع.
١٠ -تحديد مسئوليات الموزعين.
١١ -تحفيز الموزعين.</td><td></td></tr>
<tr><td>المجـموع</td><td></td></tr>
</table>

ملاحظات:..

....

توقيع المدرب:



منافذ التوزيع

تحديد احتياجات الموزعين وصرفها

الأهــداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على أهمية الربط بين احتياجات منافذ التوزيع من السلع وتلبية هذه الاحتياجات.

٢-إجراءات تحديد احتياجات منافذ التوزيع مع السلع وحصولهم عليها.

٣-أهمية تحسين نظم إمداد الموزعين باحتياجاتهم من السلع وجوانب التطوير بها.

الوقت المتوقع للتدريب: ساعتان .

الوسائل المساعدة:

رسم توضيحي يوضح خطوات تحديد الاحتياجات والحصول عليها.

المحتويات:

مقدمــة

أولاً: إجراءات تحديد احتياجات منافذ التوزيع وتلبيتها.

ثانياً: تطوير نظم إمداد الموزعين باحتياجاتهم.

مقـــدمة

أصبح التوزيع المادي عنصر أساسي لجذب العملاء للتعامل مع المنشأة والاحتفاظ بهم حيث يمكن من خلاله خدمة العملاء بشكل أفضل وبتكلفة أقل. وهذا الفصل يتناول تحديد احتياجات الموزعين وإمدادهم باحتياجاتهم من السلع المختلفة حيث نتناول خطوات أو مراحل تحديد الاحتياجات لمنافذ التوزيع ثم تلبيتها وأخيراً تحسين نظم الإمداد وجوانب التطوير بها.

أولاً: إجراءات تحديد احتياجات منافذ التوزيع وتلبيتها:

نعرض فيما يلي بشكل مبسط خطوات حصول منافذ (منشآت) التوزيع على احتياجاتها من السلع التي تتعامل بها:

١. تحديد الاحتياجات:

يتم تحديد الاحتياجات لدى الموزعين من السلع والمنتجات تامة الصنع بواسطة إدارة المبيعات أو وحدة مراقبة المخزون حيث يحرر طلب شراء Purchase Requisition ويوقع من الشخص المسئول ويحرر من أصل وصورة حيث يتم الاحتفاظ بالصورة ويرسل الأصل لإدارة الشراء. ويحدد بطلب الشراء توصيف للإحتياجات وكميتها وتوقيت احتياجها...إلخ.

ويمرر الطلب على إدارة المخازن للتأكد من أن الأصناف المطلوبة غير متوفرة أو غير متوفرة بالحد المناسب. (راجع طلب الشراء ص ٧١)

٢. اختيار المورد:

تقوم إدارة الشراء لدى الموزعين باختيار المورد المناسب، وقد يطلب من الشركات الإنتاجية (الموردة) التقدم بعروضهما من خلال استخدام نموذج يسمى طلب عطاء Request for Quotation لدراستها وتقييمها واختيار أنسبها.

٣. تحرير أمر التوريد:

تقوم إدارة الشراء بتحرير أمر التوريد Order وفيه: معلومات تخص المنشأة وعنوانها - رقم الأمر - اسم الصنف (الأصناف) ووصفها وأرقامها - الكمية المطلوبة - السعر - تعليمات النقل والشحن - موعد التوريد - شروط السداد والخصم ...إلخ. (راجع نموذج أمر التوريد ص٧٢)

ويحرر أمر التوريد Order من:

-أصل وصورة ترسل للمورد حيث يؤكد المورد قبوله التوريد على الصورة ويعيدها لإدارة المشتريات.

-صورة تحفظ.

-صورة لإدارة المخازن لاستلام وفحص الطلبية.

ويبلغ المورد بأمر التوريد بعدة طرق: بالبريد - بالتليفون - بالفاكس أو التلغراف أو من خلال مندوبي بيع الشركة الإنتاجية حيث يقوم مندوبي البيع بإرسال الأوامر التي حصلوا عليها من الموزعين إلى منشأتهم باستخدام الكمبيوتر On line computer.

- الجهة الطالبة: قسم.................

إلى إدارة الشراء - تاريخ الطلب:.......................

لتوفير الاحتياجات الموضحة - الرقـــم: ....

الصــنف	الوحدة	السعر	الكمية	الغرض من الشراء	المورد المقترح

- مطلوب توفير الكمية في ....
....

اسم المسئول:

التوقيع:

التاريخ:

قسم خاص بإدارة الشراء
....
....
....

شكل رقم (١٢) نموذج طلب الشراء

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="3">من شركة :........................... تليفون :................................
العنوان: فاكس :.................................
موقع على الإنترنت :...................</td></tr>
<tr><td colspan="2">إلى: اسم المورد :..
عنوان المورد :..</td><td>الرقم</td></tr>
<tr><td>الكــود :</td><td>التاريخ:</td><td>السعر:</td></tr>
<tr><td colspan="3">برجاء توريد مايلي:
(يمكن أن تكون المساحة في صورة جدول يحدد الصنف ورقمه والكمية المطلوبة منه والسعر والخصم)</td></tr>
<tr><td colspan="2">موعد التوريد :</td><td>التوقيع:</td></tr>
</table>

شكل رقم (١٣) نموذج أمر التوريد (الشراء)

٤. تسجيل الأوامر (الطلبات):

عند وصول أمر (الطلب) الشراء Order إلى المنشأة المنتجة (الموردة) يتم تسجيله في دفتر أو على الحاسب في قسم التسجيل حيث يتم (على الأقل) تسجيل الرقم المسلسل للأمر وتاريخ الاستلام واسم العميل (المنشأة المرسله لأمر التوريد) وذلك لمراعاة الأولوية في تلبية الأوامر. ثم يرسل الأمر لقسم الائتمان.

٥. فحص الائتمان:

بمجرد وصول الأمر لقسم الائتمان يتم مراجعة المركز المالي للعميل (الشركة الموزعة) فإذا كان المركز المالي لا يسمح يرفض الأمر، وإذا كان المركز المالي يسمح يحول الأمر (الطلب) لإدارة المخازن لتنفيذه.

٦. **تجميع وتجهيز الطلبية:**

بعد استلام إدارة المخازن للأمر تحدد أماكن تخزين الأصناف المطلوبة، ويتم تجميع مفردات الطلبية وتسجل في سجل المخزن (كمنصرف) ويتم إرسال الأصناف المطلوبة (مفردات الطلبية) لقسم اللف والحزم.

٧. **اللف والحزم:**

يقوم قسم اللف والحزم بمراجعة مفردات الطلبية المنصرفه ومطابقتها بالبيانات الواردة بأمر التوريد. وفي حالة المطابقة يقوم بلفها وحزمها وترسل لقسم الشحن.

٨. **الشحن:**

يقوم قسم الشحن بعنونة الطرود وتجهيز مستندات الشحن.

٩. **تجهيز الفواتير:**

يقوم قسم (وحدة) الفواتير بتجهيز الفواتير. ويختلف عدد صور الفواتير المستخرجه من الفاتورة من منشأة لأخرى فقد يكون اثنين في بعض الحالات وقد يصل إلى عشره أحياناً. وعلى أي حال فإن أصل الفاتورة يرسل للعميل (الشركة الموزعة المشترية) ويرسل الأمر لقسم التسجيل ليؤشر عليه بما يفيد تلبية الطلبية.

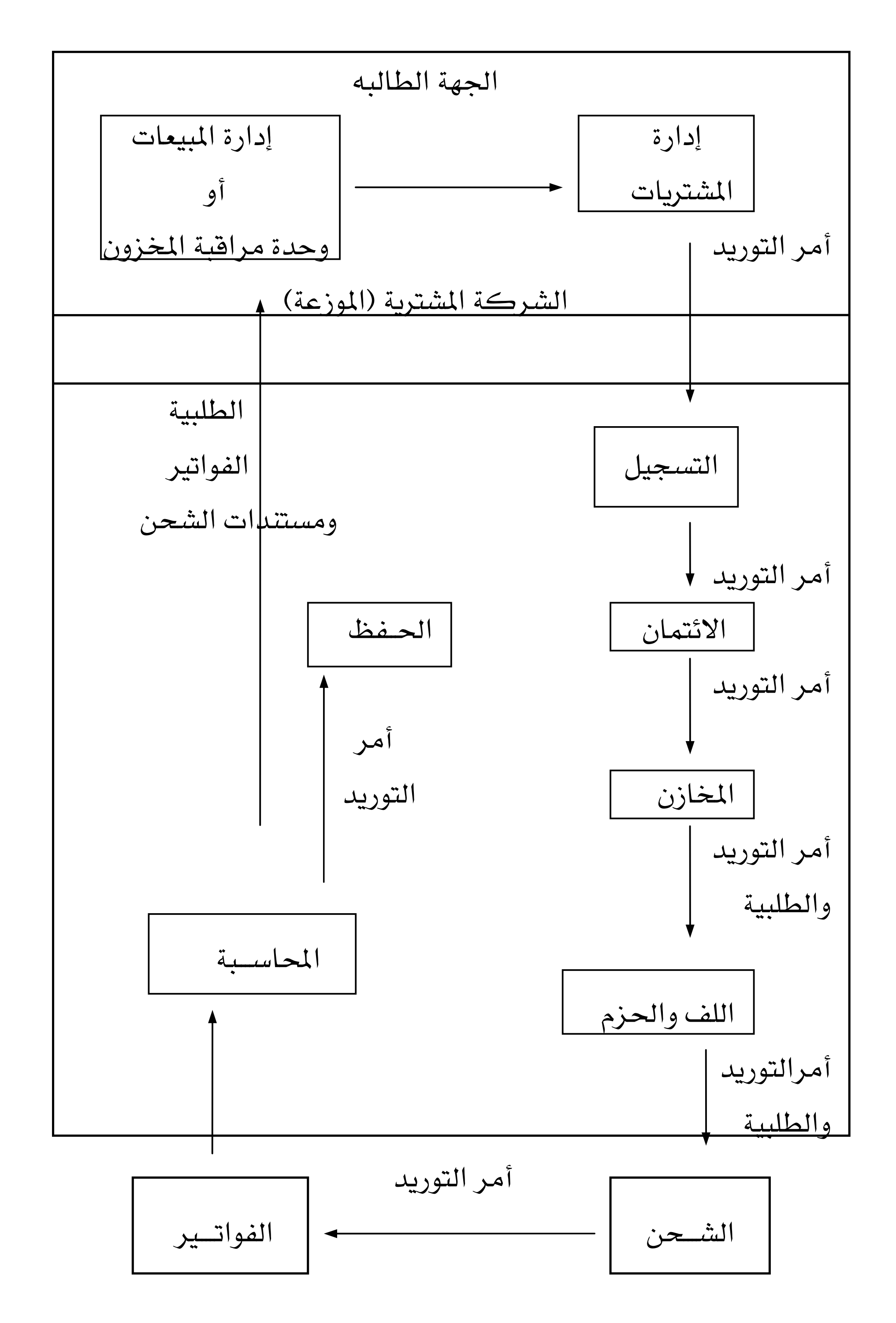
١٠. **المحاسبة:**

يرسل الأمر والفاتورة إلى قسم المحاسبة لإتمام القيود في الدفاتر (السجلات) ويتم القيد من واقع صورة الفاتورة ويرسل الأمر إلى قسم الحفظ.

١١. **الحفظ:**

يقوم قسم الحفظ بحفظ نموذج أمر التوريد والفاتورة لمدة معينة تختلف من منشأة لأخرى.

ويبين الشكل رقم (١٤) مراحل تحديد الاحتياجات وصرف الأوامر.



شكل رقم (١٤) مراحل تحديد احتياجات الموزعين وصرفها

ثانياً: تحسين نظم إمداد الموزعين باحتياجاتهم:

على المنشآت الإنتاجية تطوير نظم تحديد احتياجات الموزعين وتلبية وتجهيز الطلبيات والشحن والتخزين والرقابة على المخزون بما يحقق وفورات يستفيد منها المنتج والموزع معاً ويتضمن ذلك:

١. أهمية التعاون والتكامل مع الموزعين:

يجب على الشركة المنتجة أن تتعاون مع الموزع لأقصى درجة، وأن تجعل منه شريكاً قوياً، وأن تعطيه أقصى دعم ممكن وأن تدرك أنها "تبيع من خلال الموزع" وليس "البيع للموزع" لذلك يجب أن يتعاونوا ويعملوا معاً لينجحوا سوياً.

٢. تخفيض حجم المخزون لدى الموزعين:

وذلك من خلال الربط على الحاسب الآلي بين الشركة المنتجة من جانب ومن الموزعين من جانب آخر، كذلك استخدام الحاسب الشخصي مع البائع في تنفيذ الطلبات مباشرة من أماكن الموزعين.

٣ - تطوير نظام تلقي أوامر التوريد:

يجب تطوير نظم تلقي وتنفيذ الطلبيات بالشركة المنتجة ليتم التلقي والمعالجة والصرف بسرعة وكفاءة ودون أخطاء.

٤ - استخدام الحاسب الآلي في مراقبة المخزون:

يجب استخدام الحاسب الآلي بالشكل الذي يحقق كفاءة المخزون ويقلل التكلفة لدى كل من الشركات الإنتاجية وموزعيها.

٥ - تقديم الدعم والمشورة للموزعين:

من خلال قيام خبراء الشركة الإنتاجية بتقديم النصائح للموزعين في مجال التخطيط السلعي والبيع والترويج وتخفيض التكاليف.

٦ - بناء علاقات طويلة الأجل مع الموزعين:

على الشركات المنتجة المحافظة على العلاقات مع الموزعين والعمل على تطويرها من خلال التفاوض حول شروط التسليم والدفع والخدمات...إلخ.

ملـخص

إن خدمة العميل وتحقيق الإشباع له أصبح حجر الأساس في الاستراتيجية التسويقية لكثير من المنشآت ويمكن تحقيق ذلك من خلال نظم الإمداد بالشركات الإنتاجية التي تقوم بتقدير احتياجات منافذ التوزيع (الموزعين) من السلع التي تنتجها وإمدادهم بها بسرعة وكفاءة. لذلك تناولت هذه الوحدة خطوات تحديد احتياجات الموزعين لاحتياجاتهم ثم تلبيتها من جانب الشركات الإنتاجية وأيضاً جوانب تطوير نظم الإمداد بما يشمله ذلك من تعاون وتكامل بين المنتج والموزعين وتقديم الدعم والمشورة لهم وتطوير العلاقات معهم والعمل على تخفيض حجم المخزون لديهم فضلاً عن استخدام الحاسب الآلي في الربط بين الشركة الإنتاجية والموزعين وفي تلقي أوامر التوريد وفي العمل المخزني.

تعليمات للمدرب:

١ -اشرح للمتدربين العلاقات بين تحديد احتياجات الموزعين للسلع والحصول عليها.

٢ -اعرض على المتدربين شكل توضيحي لمراحل تحديد الاحتياجات وصرف هذه الاحتياجات (الأوامر).

٣ -اشرح للمتدربين أهمية تطوير نظم الإمداد بالشركات الإنتاجية وجوانب هذا التطوير.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعرف على العلاقة بين تحديد احتياجات الموزعين من السلع وحصولهم عليها.				
٢ -خطوات تحديد الاحتياجات لدى الموزعين.				
٣ -خطوات تلبية احتياجات الموزعين لدى المنتجين.				
٤ -التعرف على أهمية تطوير نظم إمداد الموزعين بالشركات الإنتاجية.				
٥ -التعرف على أهم بنود تطوير نظم الإمداد لدى الشركات الإنتاجية.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ التاريخ

رقم الطالب/ المحاولة: ١ ٢ ٣ ٤

الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط

كل بند يقيم بـ ١٠ درجات الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط

بنود التقييم (العناصر)	النقــاط
١ -التعرف على العلاقة بين تحديد احتياجات الموزعين من السلع وحصولهم عليها. ٢ -خطوات تحديد الاحتياجات لدى الموزعين. ٣ -خطوات تلبية احتياجات الموزعين لدى المنتجين. ٤ -التعرف على أهمية تطوير نظم إمداد الموزعين بالشركات الإنتاجية. ٥ -التعرف على أهم بنود تطوير نظم الإمداد لدى الشركات الإنتاجية.	
المجمـوع	

ملاحظات:..

....

....

توقيع المدرب



منافذ التوزيع

المخزون ومنافذ التوزيع

المخزون ومنافذ التوزيع

٦

الأهـداف:

عندما تكتمل الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على أسباب احتفاظ المنشآت بالمخزون وعلاقة المخزون بمستوى خدمة العملاء.

٢-التعرف على مفهوم مخزون الأمان وكيفية تقديره.

٣-التعرف على مفهوم حد الطلب وكيفية حسابه.

٤-التعرف على مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب وكيفية حسابها بيانياً وبالمعادلة.

٥-التعرف على مفهوم الحد الأقصى للمخزون وكيفية حسابه.

٦-التعرف على مزايا وعيوب زيادة أو نقص المخزون عن اللازم.

٧-التعرف على مفهوم التصنيف الثلاثي للأصناف المخزونة وكيفية القيام به.

٨-التعرف على مفهوم وأهداف وأنواع الجرد المخزني.

٩-القيام بجرد الأصناف المخزونه.

الوقت المتوقع للتدريب: ٨ ساعات .

المحتويات:

مقدمة

أولاً: العلاقة بين المخزون ومنافذ التوزيع.

ثانياً: إدارة المخزون.

- تحديد مخزون الأمان.
- تحديد حد الطلب.
- تحديد الكمية الاقتصادية للطلب.
- تحديد مستويات المخزون.

ثالثاً: الرقابة على المخزون.

- مفهوم الرقابة على المخزون.
- نظام التصنيف الثلاثي ABC.
- الجرد المخزني.

مقـدمـة

بعد تناول استراتيجيات التوزيع ومهام منافذ التوزيع وسياسات التوزيع وبناء شبكات التوزيع وتحديد احتياجات الموزعين وصرفها في الوحدات السابقة تخصص هذه الوحدة لعرض العلاقة بين منافذ التوزيع والمخزون، حيث تعرض إدارة المخزون بما يشمله ذلك من تحديد كل من مخزون الأمان وحد الطلب والأقصى والكمية الاقتصادية للطلب والرقابة على المخزون. حيث نعرض مفهوم ووسائل الرقابة على المخزون وأهمها التصنيف الثلاثي للمخزون وتحديد مستويات المخزون وأخيراً الجرد المخزني.

أولاً: العلاقة بين المخزون ومنافذ التوزيع

تقوم كل المنشآت على اختلاف أنواعها بتخزين أصناف متعددة من المنتجات ولأسباب مختلفة. فشركات الإنتاج تحتفظ بمخزون من الخامات والمنتجات لعدة أسباب أهمها عدم التوافق بين مواعيد ومعدلات توريد الخامات ومواعيد ومعدلات الإنتاج أي لتحقيق التوازن بين التوريد والإنتاج وتحتفظ أيضاً بمخزون من السلع التامه لتحقيق التوازن بين الإنتاج والبيع، كذلك شركات التوزيع سواء كانت شركات جملة أو تجزئة تحتفظ أيضاً بمخزون من السلع لمواجهة طلبات عملائها ويمثل المخزون السلعي بتلك الشركات الموزعة حوالي ٩٠٪ من أصولها المتداولة.

ويجب ملاحظة أن عملاء الشركات الإنتاجية من الموزعين يريدون من نظم الإمداد بتلك الشركات المعالجة السريعة لأوامر التوريد المرسلة منهم وأيضاً سرعة ومرونة تسليم البضائع المطلوبة وتسليم الطلبيات بدون أخطاء وإرجاع السلع المعيبه.

وبعض الشركات تذكر أن هدف نظام الإمداد بها هو تعظيم الخدمات المقدمة للعملاء بأقل تكلفة ممكنة. ولكن لسوء الحظ فإنه لا يمكن تحقيق هذين الهدفين معاً (تقديم أحسن الخدمات وبأقل تكلفة). فالاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون السلعي لضمان تزويد العملاء باحتياجاتهم متى يطلبونها وبأسرع وقت والاحتفاظ بتشكيلات كبيرة من السلع كلها أمور تزيد من تكلفة التوزيع. وعلى العكس نجد أن خفض التوزيع يتم من خلال الاحتفاظ بمخزون سلعي أقل وبالتالي بطء تسليم السلع التي يطلبها العملاء.

ولذلك يجب على الشركة المنتجة أن تحدد مستويات الخدمة التي يمكن أن تقدمها للعملاء والتكاليف والمزايا المصاحبة لكل مستوى خدمة وتختار مستوى الخدمة الذي يناسبها ويحقق التوازن بين تكاليف ومزايا هذا المستوى من الخدمات.

إدارة المخزون Inventory Management: [٦]

كل المنشآت سواء كانت منتجه أو موزعة تحتفظ بمخزون من السلع وبالتالي فهي في حاجة إلى إدارة المخزون السلعي لديها بفاعلية. ويتمثل الهدف الأساسي من إدارة المخزون في تحديد الكميات الواجب الاحتفاظ بها بالمخازن بما يضمن الوفاء باحتياجات العملاء وبأقل تكلفة.

ويتطلب إدارة المخزون اتخاذ عدة قرارات تتعلق بالجوانب التالية:

١ -تحديد حد الأمان أي حجم المخزون الواجب الاحتفاظ به لمواجهة ظروف عدم التأكد التي تعمل بها المنشأة.

٢ -تحديد نقطة إعادة الطلب أي تحديد توقيت شراء طلبية جديدة.

٣ -تحديد كمية الطلب بما يضمن تخفيض تكلفة التخزين وإجراءات التوريد لأدنى حد ممكن.

٤ -تحديد مستويات المخزون أي تحديد الحدود الدنيا والقصوى للمخزون وحد الطلب.

١ - مخزون الأمان Safety Stock

مخزون الأمان من الخامات هو المخزون الذي تحتفظ به المنشأة لمواجهة الطوارئ أو الحالات غير المتوقعة خلال فترة توريدها.

وبالنسبة للسلع تامة الصنع يتمثل مخزون الأمان في ذلك القدر من السلع تامة الصنع الذي تحتفظ به الشركة لمواجهة الأوامر العاجلة أو المفاجئة من جانب العملاء وأيضاً لمواجهة المشاكل الناتجة عن عدم انتظام ورود الطلبيات إلى المخازن أو وصول بعضها غير مطابق للمواصفات نتيجة أخطاء في الشحن.

وبالتالي يتوقف حجم مخزون الأمان بصفة أساسية على مدى التأكد أو عدم التأكد في الطلب على المخزون ومعدلات توريده وأيضاً على مستوى الخدمة المطلوب أدائها فالمخزون الاحتياطي يزيد كلما زادت احتمالات الطوارئ والتأخير في التوريد والعكس صحيح. ويجب ملاحظة أن مخزون الأمان يطلق عليه ألفاظ عديدة مثل المخزون الاحتياطي والحد الأدنى للمخزون.

٢ - توقيت التوريد (حد الطلب)

حد الطلب بالنسبة لصنف معين هي مستوى المخزون (أو الوحدات) التي عندها تبدأ المنشأة في اتخاذ إجراءات طلب شراء أو توريد طلبية جديدة حتى يمكن إعادة مستوى المخزون من الصنف إلى الحد الأقصى الذي يتعين أن يكون عليه هذا الصنف بالمخزن.

---

(٦) د/ مصطفى كمال وهبه، مصدر سابق، ص ص ٩٥-٩٩.

ويتوقف حد الطلب على: مخزون الأمان ومعدل الطلب وفترة التوريد. وبفرض أن مخزون الأمان تم تحديده بمقدار ٢٠٠ وحدة ومعدل الطلب اليومي للصنف ٥٠ وحدة وفترة التوريد ٥ أيام فإن حد الطلب يتحدد كالآتي:

حد الطلب = مخزون الأمان + مخزون فترة الطلب.

إذاً حد الطلب = مخزون الأمان + معدل الطلب للصنف × فترة التوريد

= ٢٠٠ وحدة + ٥٠ وحدة × ٥ أيام

= ٢٠٠ + ٢٥٠ = ٤٥٠ وحدة

أي تقوم المنشأة بإعادة الطلب (أي البدء في إجراءات طلب أو شراء طلبية جديدة) عندما يصل رصيد المخزون من هذا الصنف إلى ٤٥٠ وحدة.

٣ - تحديد الكمية الاقتصادية للطلب Economic Order Quantity

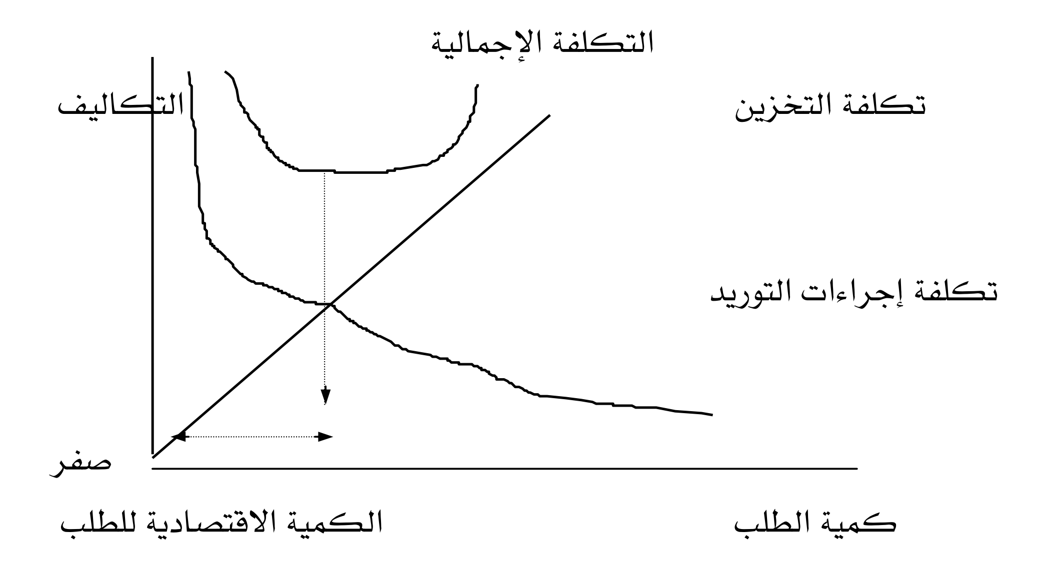
الكمية الاقتصادية للطلب هي حجم الطلبية التي تشتريها المنشأة وعندها تتحقق أقل تكلفة إجمالية لإجراءات التوريد والتخزين وعندها أيضاً تتساوى (تتقارب جداً) تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تكلفة إجراءات التوريد.

أي أن تحديد الكمية الاقتصادية للطلب يتم في ضوء نوعين من التكاليف هما: ١ - تكاليف الاحتفاظ بالمخزون. ٢ - تكلفة إجراءات التوريد.

- **تكاليف الاحتفاظ بالمخزون Carrying Cost** وتتضمن تكلفة مكان التخزين وعمال المخزن والتلف والتقادم ورأس المال المستثمر في المخزون. ويلاحظ أن العلاقة بين حجم الطلبية المشتراة وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون علاقة طردية حيث تزيد تكلفة التخزين مع زيادة الطلبية المشتراة وتزايد الكميات التي يتم تخزينها والعكس صحيح حيث تقل تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تناقص الكميات التي يتم تخزينها (تناقص حجم الطلبية المشتراة).

- **تكلفة إجراءات التوريد Ordering Cost** هي التكاليف التي تتحملها المنشأة في إعداد أمر التوريد وإرساله للمورد ومتابعة التوريد والاستلام وتكلفة أمر التوريد تكون ثابتة بالنسبة للطلبية الواحدة بصرف النظر عن مقدارها. فمثلاً قد تكون تكلفة أمر التوريد ١٠ جنيهات بصرف النظر هل الطلبية التي يتم شراؤها ١٠٠٠ وحدة أو ٢٠٠٠ وحدة أو ٣٠٠٠ وحدة ...ألخ.

ويلاحظ أن العلاقة بين تكلفة إجراءات التوريد وحجم الطلبية المشتراة علاقة عكسية، فمع تزايد حجم الطلبية المشتراة تقل عد مرات التوريد وتقل تكلفة إجراءات التوريد والعكس صحيح. ويمكن توضيح سلوك تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتكلفة إجراءات التوريد والتكلفة الإجمالية لإجراءات التوريد والتخزين والكمية الاقتصادية للطلب في الرسم التالي:



شكل رقم (١٥) نموذج الكمية الاقتصادية للطلب

وتتحقق الكمية الاقتصادية للطلب عند:

١ -أدنى مستوى من التكلفة الإجمالية.

٢ -تساوي (تقاطع) منحنى تكلفة إجراءات التوريد مع منحنى تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ويمكن أيضاً حساب الكمية الاقتصادية للطلب من خلال المعادلة التالية:

$$ك = \sqrt{\frac{٢\ ت\ ط}{ز}}$$

حيث: ك = الكمية الاقتصادية للطلب بالوحدات.

ت = تكلفة أمر التوريد الواحد.

ط = الاحتياجات السنوية من الصنف بالوحدات.

ز = تكلفة تخزين الوحدة الواحدة.

فإذا فرض أن تكلفة أمر التوريد الواحد ١٠ جنيه والاحتياجات السنوية (الطلب السنوي) من الصنف ١٠٠٠,٠٠٠ وحدة وتكلفة تخزين الوحدة ٢٠ جنيه فإن الكمية الاقتصادية للطلب تكون:

$$ك = \sqrt{\frac{٢ \times ١٠ \times ١٠٠٠٠٠٠}{٢٠}} = ١٠٠٠ \text{ وحدة}$$

٤ - تحديد مستويات المخزون:

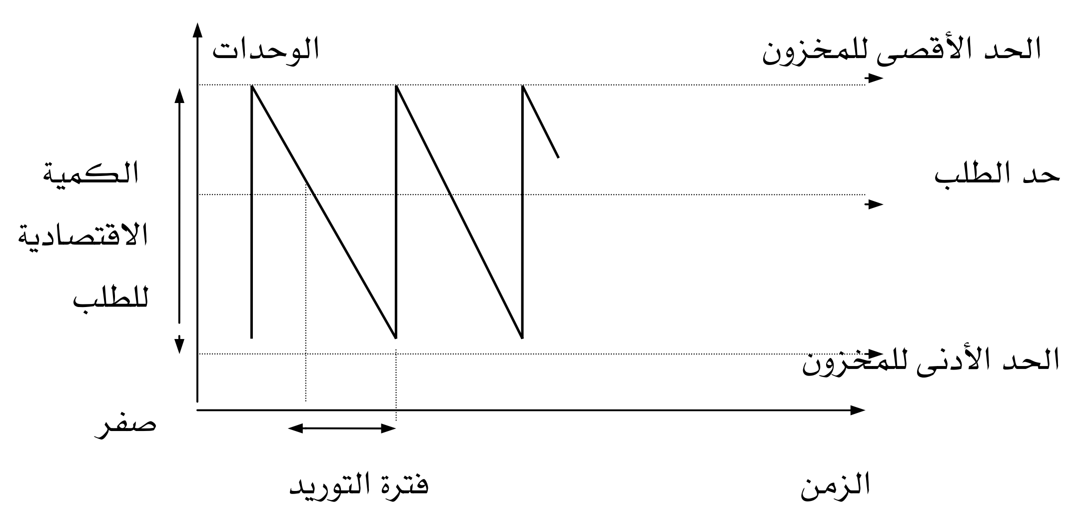
بعد تحديد مخزون الأمان وحد الطلب فإن المنشأة تحدد أيضاً الحد الأقصى لمخزون من خلال المعادلة التالية:

الحد الأقصى للمخزون = الكمية الاقتصادية للطلب + المخزون الأمان

بفرض أن الكمية الاقتصادية للطلب ١٠٠٠ وحدة ومخزون الأمان ٤٥٠ وحدة

إذاً الحد الأقصى للمخزون = ١٠٠٠ وحدة + ٤٥٠ وحدة = ١٤٥٠ وحدة.

ويوضح الرسم التالي: الحد الأدنى للمخزون (مخزون الأمان) وحد الطلب (نقطة إعادة الطلب) والحد الأقصى للمخزون، والكمية الاقتصادية للطلب، وفترة التوريد.



شكل رقم (١٦) مستويات المخزون

الرقابة على المخزون:

تحتفظ كل المنشآت سواء كانت إنتاجية أو توزيع بمخزون من السلع والمنتجات التامة والواقع أن زيادة حجم المخزون من هذه السلع عن اللازم له مزايا وعيوب، كما انخفاض حجم المخزون عن اللازم له مزايا وعيوب نستعرضها فيما يلي:

فزيادة حجم المخزون عن اللازم يحقق للمنشأة تلبية احتياجات العملاء ولكن يترتب عليه:

١ -ارتفاع تكاليف التخزين للأصناف المخزونة.

٢ -زيادة احتمالات تلف وتقادم الأصناف المخزونة.

٣ -تعتبر الأموال المستثمرة في المخزون أموال عاطلة وزيادة حجم المخزون يعني نقص الأموال المتاحة للاستخدامات الأخرى بالمنشأة.

٤ -إنخفاض أسعار الأصناف المخزونة يعني خسارة للمنشأة.

كذلك فإن انخفاض **حجم المخزون عن اللازم** يحقق للمنشأة انخفاض تكاليف التخزين ولكن يترتب عليه:

١ -تزايد احتمالات عدم الوفاء بطلبات العملاء.

٢ -سرعة نفاذ الأصناف المعروضة وعدم تكامل التشكيلة المعروضه من السلع وضياع فرص بيع على المنشأة.

٣ -استنفاد كثير من الجهد والمال في إتمام شراء الأصناف بكميات صغيرة ومتكررة.

٤ -عدم شراء الأصناف بكميات كبيرة وعدم تمتع المنشأة بخصم الكمية.

وعلى هذا يمكن تعريف مراقبة المخزون بأنها عملية تصميم الطرق والوسائل التي تكفل التأكد من استمرارية تلبية احتياجات العملاء من المخزون وبأقل تكلفة. فالهدف من الرقابة على المخزون تتمثل في:

١ -استمرارية تغذية السوق (العملاء) باحتياجاتهم من الأصناف المختلفة.

٢ -أن يكون الاستثمار في المخزون عند أدنى حد ممكن.

أساليب الرقابة على المخزون:

١ -تحديد الكمية الاقتصادية للشراء.

٢ -تحديد مستويات المخزون (حد الطلب - الحد الأدنى - الحد الأقصى).

٣ -نظام التصنيف الثلاثي ABC.

٤ -الجرد المخزني.

وسوف نتناول فيما يلي التصنيف الثلاثي والجرد المخزني.

نظام التصنيف الثلاثي (أ ، ب ، ج)

في أي عمل أو نشاط هناك دائماً القلة الهامة والكثرة غير الهامة، وفي مجال التخزين يستحيل مراقبة آلاف الأصناف المخزونة وإعطائها اهتماماً كافياً. والحل يكمن في مبدأ "باريتو" في الرقابة على المخزون والذي يقوم على أساس تركيز الرقابة على عدد قليل من أصناف المخزون والذي تكون قيمتها مرتفعة. لذلك يصنف المخزون لثلاث مجموعات هي:

المجموعة (أ) الهامة:

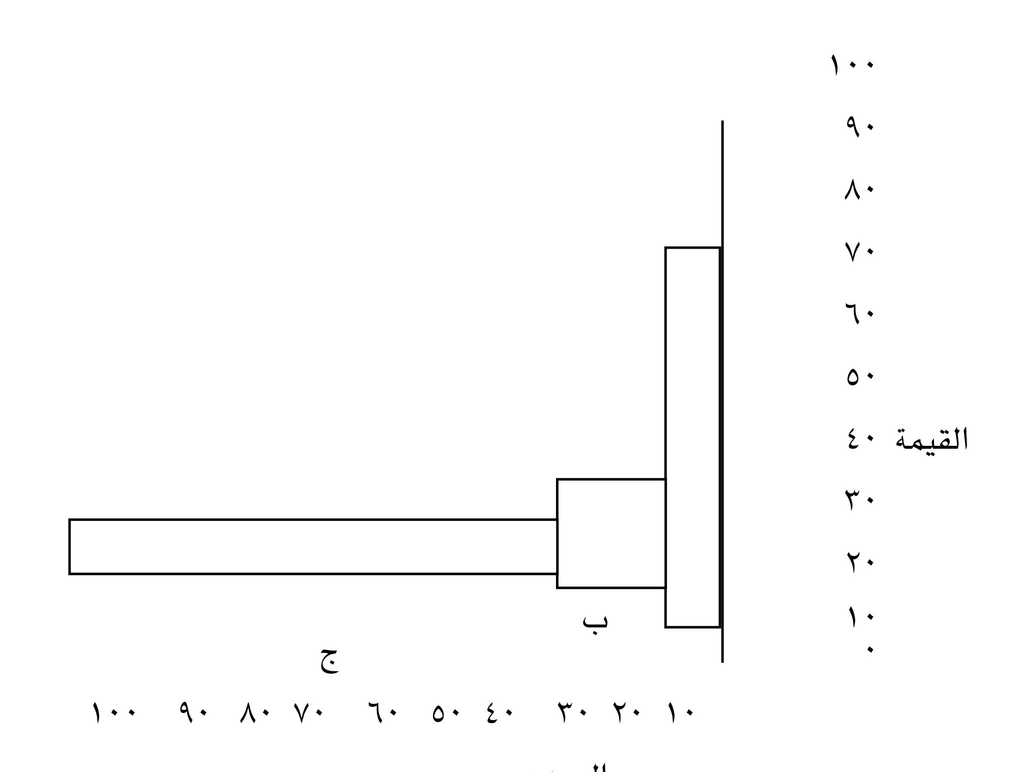
وهي تمثل النسبة الأكبر من قيمة المخزون حوالي ٧٠٪ وعدد الأصناف بها قليل جداً ١٠٪.

المجموعة (ب) المتوسطة القيمة والعدد:

وهي تمثل نسبة متوسطة من قيمة المخزون حوالي ٢٠٪ وعدد الأصناف بها متوسط ٢٠٪.

المجموعة (ج) الكثرة غير الهامة:

وهي تمثل نسبة منخفضة من قيمة المخزون حوالي ١٠٪ وعدد الأصناف بها كبير جداً حوالي ٧٠٪ كالآتي.



ويركز الاهتمام والرقابة على المجموعة (أ) ويعطي اهتماماً عادياً للمجموعة (ب) أما المجموعة (ج) فيعطي لها أقل درجات الاهتمام وبتفصيل أكثر يراعى الآتي:

المجموعة (أ): تحدد كمية الشراء وحد الطلب بكل دقة، وتراجع تكلفة التوريد ومعدلات الاستخدام (الطلب) في كل مرة يعاد فيها طلب الصنف، ضرورة التدقيق المستمر على سجلات المخازن لهذه الأصناف، مع متابعة التوريد ومدة التوريد بشكل متكرر.

المجموعة (ب): تحدد كمية الشراء وحد الطلب ويتم مراجعتهماً كل ربع أو نصف عام، تستخدم أساليب الرقابة العادية، يحتفظ بالسجلات التقليدية لاكتشاف أي تغييرات تتطلب تعديل السياسة المتبعة.

المجموعة (ج): لاتتطلب حساب كمية الشراء أو حد الطلب ويحتفظ في المخازن بكميات تكفي سنة أو اثنتين.

خطوات إجراء التصنيف الثلاثي:

١ -أوجد قيمة الاستخدام السنوي لكل صنف = معدل الاستخدام السنوي × تكلفة الوحدة.

٢ -رتب الأصناف ترتيب تنازلي طبقاً لقيمة الاستخدام السنوي.

٣ -أوجد القيمة المتجمعة للأصناف.

أوجد النسبة المتجمعة للأصناف.

٤ -حدد المجموعة (أ)، والمجموعة (ب)، والمجموعة (ج).

تمرين في ضوء البيانات التالية قسم الأصناف إلى ٣ مجموعات أ ،ب،ج

الرقم الكودي للصنف	معدل الاستخدام السنوي (وحدة)	تكلفة الوحدة (جنيه)
٤٠١	٢٥٠٠٠	٠.١١
٤٠٢	٢٧٥٠٠٠	٠.١٤
٤٠٣	٣٠٠٠	٠.٠٩
٤٠٤	١٠٧٠٠٠	٠.٠٤
٤٠٥	٤٠٠٠	٠.٠٥
٤٠٦	٢٣٢٠٠٠	٠.٩٥
٤٠٧	١٤٠٠٠	٠.٠٧
٤٠٨	٧٨٠٠٠	٠.٠٨
٤٠٩	٦٣٠٠٠	٠.٢٥
٤١٠	٧٠٠٠	٠.١٢

الخطوات

خطوة ١:

أوجد قيمة الاستخدام السنوي لكل صنف:

قيمة الاستخدام السنوي = معدل الاستخدام السنوي × تكلفة الوحدة

خطوة ٢:

رتب الأنصاف ترتيباً تنازلياً طبقاً لقيمة الاستخدام السنوي:

			خطوة (١)	خطوة
الرقم الكودي للصنف	معدل الاستخدام السنوي (وحدة)	تكلفة الوحدة (جنيه)	قيمة الاستخدام السنوي (جنيه)	الترتي التناز
٤٠١	٢٥٠٠٠	٠,١١		
٤٠٢	٢٧٥٠٠٠	٠,١٤		
٤٠٣	٣٠٠٠	٠,٠٩		
٤٠٤	١٠٧٠٠٠	٠,٠٤		
٤٠٥	٤٠٠٠	٠,٠٥		
٤٠٦	٢٣٢٠٠٠	٠,٩٥		
٤٠٧	١٤٠٠٠	٠,٠٧		
٤٠٨	٧٨٠٠٠	٠,٠٨		
٤٠٩	٦٣٠٠٠	٠,٢٥		
٤١٠	٧٠٠٠	٠,١٢		
إجمالي قيمة الاستخدام السنوي				

خطوة ٣:

سجل الأصناف تنازلياً وفقاً لقيمة الاستخدام السنوي وذلك في الجدول التالي:

	خطوة (٣)	خطوة (٤)	خطوة (٥)
الرقم الكودي	قيمة الاستخدام السنوي	القيمة المتجمعة	النسبة المتجمعة
المجموع			

خطـوة ٤:

أوجد القيمة المتجمعة للأصناف وفقاً للترتيب المحدد بالخطوة (٣):

القيمة المتجمعة المسجلة أمام صنف ما
= القيمة المتجمعة للأصناف السابقة + قيمة الاستخدام السنوي للصنف

خطـوة ٥:

أوجد النسبة المتجمعة للأصناف من واقع القيم المتجمعة التي حصلت عليها في الخطوة (٤):

نسبة القيمة المتجمعة المسجلة أمام صنف ما

= (القيمة المتجمعة المسجلة أمام الصنف ÷ إجمالي قيمة الاستخدام السنوي) × ١٠٠

خطـوة ٦: ملخص النتائج:

المجموعة (أ) (القلة الهامة):

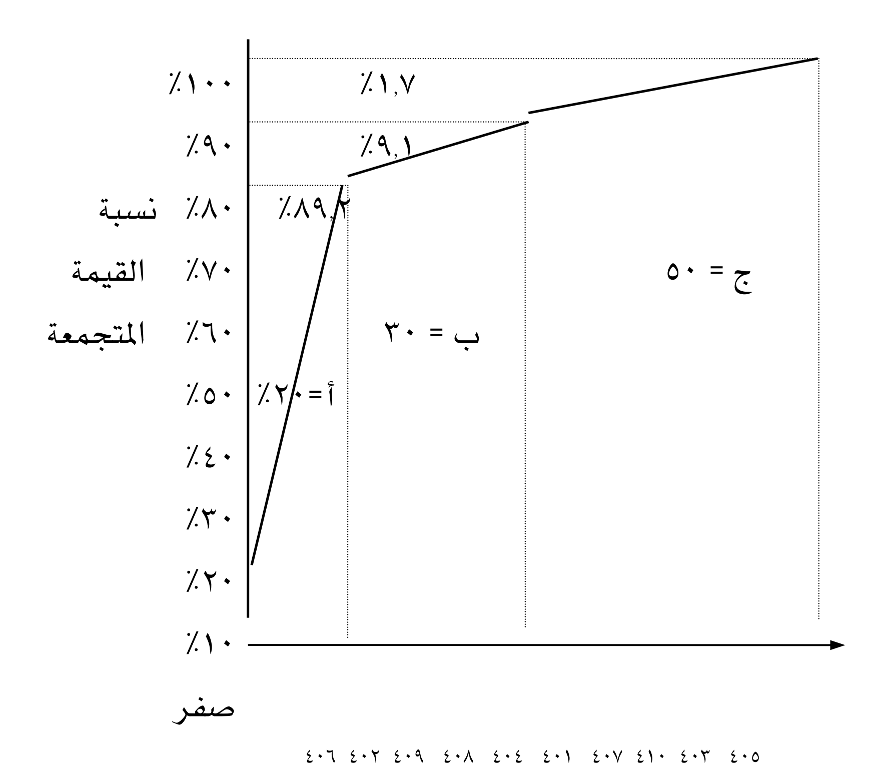
- نسبة عدد الأصناف = ٢٠٪
- عدد الأصناف = ٠,٢ × = صنف
- وهما الصنفان رقمي: ،
- قيمة الاستخدام السنوي = جنيه
- نسبة قيمة الاستخدام السنوي = ٪

المجموعة (ب) (الوسط):

- نسبة عدد الأصناف = ٣٠٪
- عدد الأصناف = ٠,٣ × = أصناف
- وهما الأصناف أرقام: ، ،
- قيمة الاستخدام السنوي = - = جنيه
- نسبة قيمة الاستخدام السنوي = - = ٪

المجموعة (ج) (الكثرة غير الهامة):

- نسبة عدد الأصناف = ٥٠٪
- عدد الأصناف = ٠,٥ × = أصناف
- وهما الأصناف أرقام: ، ، ، ،
- قيمة الاستخدام السنوي = - = جنيه
- نسبة قيمة الاستخدام السنوي = - = ٪



شكل رقم (١٧) التصنيف الثلاثي للمخزون

٣ - الجرد المخزني

وفيه نتناول:

التعريف - الأهداف - الأنواع - متطلبات نجاح الجرد - إجراءات الجرد

تعريف الجرد:

الجرد هو حصر وعد وقياس المخزون وتسجيل نتيجة الحصر بطريقة منظمة.

أهداف الجرد:

١ -التحقق من دقة السجلات.
٢ -مقارنة رصيد المخزون بالسجلات (الرصيد الدفتري) بالرصيد في الواقع بالمخازن.
٣ -اكتشاف أي محاولة للغش أو السرقة أو الاختلاس بالمخزن.
٤ -اكتشاف نقاط الضعف (الثغرات) في نظام المخزن أو في إجراءات الرقابة والتوصية باتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاجها وتصحيحها.

أنواع الجـرد:

١ -**جرد دوري:** وهو جرد يتم في فترات محدودة ومعروفة (في نهاية السنة المالية).
٢ -**جرد مفاجئ:** وهو جرد يتم في أي وقت تراه الإدارة.
والجرد الدوري مكمل للجرد المفاجئ وليس بديلاً عنه.

متطلبات نجاح أعمال الجرد:

١ -أن يكون المسئول عن عملية الجرد محدداً بالاسم.
٢ -أثناء القيام بالجرد لا يسمح للمخازن أن تباشر عملياتها العادية من قبول وصرف البضاعة.
٣ -بمجرد البدء في الجرد لا يمكن صرف البضاعة من المخازن أو قبولها لحين الانتهاء من عملية الجـرد. ولابد من تحديد المستند الأخير عند استلام البضاعة أو صرفها، والتأكد من أن كل المستندات قد قيدت في الدفاتر، وتقفل الحسابات ولا يقيد بها أي عملية أخرى إلا بعد الانتهاء من الجرد.
٤ -لابد أن يتضمن الجرد كل شيء داخل المخازن حتى الخردة أو العادم أو البضاعة تحت الفحص.
٥ -تكون قوائم الجـرد تحت إشـراف ومسئولية القـائم بـالجرد، ولابـد أن يعطـي لهـا أرقامـاً مسلسـلة ولا يسمح بعمل أي قوائم مزدوجة.

حصر كل الوحدات التالفة أو القديمة أو المستعملة مع بعضها.

٦ -توزيع رجال الجرد على الأقسام المختلفة في المخازن، وتحديد المناطق لكل منهم ونوع العمل والمسئولية عنه، مع وضع علامة خاصة على كل وحدة تم قيدها في قوائم الجرد منعاً لازدواج القيد.

٧ -أي وحدات تكتشف في المخازن ولا يملكها المشروع لا بد من حصرها واحتجازها في أماكن خاصة.

٨ -حصر كل البضاعة التي قبلت ودخلت المخازن ولكن لم تضف أو تقيد بحسابات المخازن (مثال البضاعة تحت الفحص).

٩ -حصر الكميات الظاهرة في الرصيد ولكن لا توجد في المخازن وقت الجرد، مثل الوحدات في الطريق، أو التي مازالت في أيدي الموردين، أو بعض الوحدات التي أرسلت للإصلاح، أو الكميات الموجودة داخل الورش انتظاراً للبدء في العمليات الإنتاجية. ولكي يستوثق رجال المخازن من هذا فإنهم يتصلون بالأشخاص الذين يملكون هذه الوحدات والحصول على تأكيد مكتوب بوجود هذه الوحدات.

١٠ -إرجاع كل الوحدات التي خرجت على سبيل الإعارة سواء داخلياً أو خارجياً قبل البدء في الجرد.

١١ -توضيح طريقة الجرد ووحدة القياس، ويكتب ذلك في قوائم الجرد.

١٢ -تقييم الكميات بالوحدات العادية، وتوحيد التعليمات الصادرة إلى القائمين بالجرد لاتباع نفس وحدة القياس.

١٣ -يجب أن تكون طريقة التثمين معروفة، ومن المستحسن كتابة سعر الوحدة في قوائم الجرد.

١٤ -حصر الوحدات التي في الطريق.

إجراءات الجرد:

١ -يعتمد القائمون بالجرد على قوائم الجرد التي تحمل معلومات أهمها: الرقم المسلسل للقائمة - تاريخ ومكان الجرد - رقم الصنف - مواصفات الصنف - وحدة الصرف - الرصيد الفعلي للصنف - الرصيد الدفتري للصنف - سعر الوحدة - قيمة المخزون عند الجرد - الفروق - ملاحظات - توقيع المسئولين عن الجرد.

٢ -بعد الانتهاء من الجرد يتم تجميع قوائم الجرد.

٣ -يتم مراجعة رصيد المخزون بقوائم الجرد (الرصيد الفعلي) مع رصيد المخزون بالسجلات (الرصيد الدفتري).

٤ -في حالة وجود اختلافات يتطلب الأمر التعرف على الأسباب الحقيقية لهذه الاختلافات ثم يتم كتابة تقرير بنتائج الجرد والملاحظات ثم رفعه للجهات المسئولة لاتخاذ اللازم.

٥ - مستندات الجرد

قد تدرج نتيجة الجرد مباشرة على قائمة الجرد التالية:

قائمة جرد رقم.........

مخزن .... مجموعة .... أسباب الجرد والأوامر القاضية بذلك ....

تاريخ بدء الجرد........... تاريخ انتهائه.........

الصنف	الموقع	الوحدة	المقدار	الفروق	السعر	القيمة	حالة	ملحوظات			ملحوظات
وصف رمز	بالمخزن		بالمخزن بالسجل	عجز زيادة		عجز زيادة	الصنف	المقدار	الحالة	القيمة	عامة

لجنة الجرد | التسعير

.... | القائم بالتسعير .... توقيع

.... توقيعات

المرجعة على الجرد | مراجعة التغيير والتقييم

.... توقيع | .... توقيع

المخازن .... (توقيع) | قسم المخزون .... توقيع

مدير المواد .... (توقيع) | الحسابات .... توقيع

شكل رقم (١٨) قائمة الجرد

ملــخص:

كل المنشآت تحتفظ بأصناف مختلفة من المخزون السلعي لأغراض عديدة. وبالنسبة لشركات التوزيع - التي مهمتها الأساسية شراء السلع وإعادة بيعها - فهي تحتفظ بمخزون سلعي من المنتجات النهائية لتلبية طلبات عملائها. ويمثل المخزون السلعي لديها معظم أصولها المتداولة ويترتب على زيادته أو نقصه عن الحد اللازم نتائج خطيرة بهذه المنشآت، لذلك فهي تقوم بإدارة المخزون السلعي لديها من خلال تحديد كل من مخزون الأمان أو الاحتياطي وحد الطلب والكمية الاقتصادية للطلب والحد الأقصى للمخزون بالإضافة للرقابة على المخزون لضمان استمرارية تلبية احتياجات عملائها من السلع ولتخفيض الاستثمار في المخزون السلعي لأدنى حد وذلك من خلال وسائل رقابية عديدة أهمها تحديد مستويات المخزون والقيام بالتصنيف الثلاثي (ABC) للأصناف المخزون بالإضافة للجرد المخزوني سواء المفاجئ أو الدوري.

تعليمات للمدرب:

١ -بين للمتدربين أسباب احتفاظ شركات التوزيع بمخزون سلعي، وعلاقة هذا المخزون بمستوى خدمة العملاء.
٢ -اشرح للمتدربين مفهوم مخزون الأمان (الاحتياطي) وكيفية تحديده كمياً وبيانياً.
٣ -اشرح للمتدربين مفهوم حد الطلب (الاحتياطي) وكيفية تحديده كمياً وبيانياً.
٤ -اشرح للمتدربين مفهوم الحد الأقصى للمخزون (الاحتياطي) وكيفية تحديده كمياً وبيانياً.
٥ -اشرح للمتدربين مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب وكيفية تحديدها بيانياً وبالمعادلة.
٦ -اشرح للمتدربين مزايا وعيوب زيادة أو نقص المخزون السلعي عن اللازم.
٧ -اجعل المتدربين يحسبون كمياً المخزون الاحتياطي وحد الطلب والكمية الاقتصادية للطلب والحد الأقصى للمخزون.
٨ -اشرح للمتدربين مفهوم الرقابة على المخزون ووسائله.
٩ -اشرح للمتدربين مفهوم التصنيف الثلاثي للأصناف المخزون وكيفية القيام به.
١٠ -اشرح للمتدربين مفهوم وأنواع وأهداف الجرد المخزون وكيفية القيام به.

تطبيقات:

أولاً: إذا بلغت الاحتياجات (المشتريات) السنوية من الصنف (س) ٩٠٠٠ وحدة وتوزع في شرائها على ٩ مرات شراء ويبلغ عدد أيام العمل السنوية ٣٠٠ يوم عمل وفترة التوريد (الشراء) ١٠ أيام ومخزون الأمان (الاحتياطي) ٥٪ من حجم الطلبية المشتراة. أحسب:

١ -مخزون الأمان (الاحتياطي)؟

٢ -حجم الطلبية المشتراة؟

٣ -حد الطلب (نقطة إعادة الشراء)؟

٤ -الحد الأقصى للمخزون.

٥ -وضح بالرسم البياني: مخزون الأمان وحد الطلب والحد الأقصى للمخزون وحركة المخزون على مدار الزمن.

ثانياً: إذا بلغت الاحتياجات (المشتريات) السنوية من صنف معين (ص) ١٠,٠٠٠ وحدة، ومعدل الاستخدام اليومي للصنف (ص) ١٥ وحدة فترة التوريد ١٠ أيام، مخزون الأمان ١٠٪ من حجم الطلبية، وعدد مرات التوريد (الشراء) السنوية ٥ مرات المطلوب حساب:

١ - مخزون الأمان. ٢ - حد الطلب. ٣ - الحد الأقصى للمخزون.

الحـل:

١ - حجم الطلبية المشتراة = الاحتياجات (المشتريات) السنوي ÷ عدد مرات التوريد.

= وحدة ÷ مرات = وحدة

٢ - مخزون الأمان = حجم الطلبية × ٠,١٠

= × = وحدة

٣ - حد الطلب = مخزون الأمان + (فترة التوريد × معدل الطلب اليومي)

= وحدة + (يوم × وحدة)

= وحدة + وحدة

= وحدة

٤ - الحد الأقصى للمخزون = مخزون الأمان + حجم الطلبية

= وحدة + وحدة

= وحدة

ثالثاً: إذا بلغت الاحتياجات (المشتريات) السنوية من الصنف (ع) ٦٠٠٠ وحدة سنوياً، موزعة على عدد مرات توريدها قدرها ١٠ مرات توريد، وتكلفة أمر التوريد الواحد ١٠ ريال تكلفة التخزين ١٠ ريال للوحدة، وفترة التوريد (الشراء) ١٥ يوم، ومعدل الطلب اليومي من الصنف (ع) ٢٠ وحدة، المخزون الاحتياطي (الأمان) ٥٪ من حجم الطلبية المشتراة، سعر الوحدة من الصنف ريال واحد المطلوب حساب كل مما يأتي:

١ - حجم الطلبية.   ٢ - المخزون الاحتياطي   ٣ - تكلفة إجراءات التوريد

٤ - تكلفة التخزين. ٥ - التكلفة الاجمالية لإجراءات التوريد والتخزين.

٦ - حد الطلب   ٧ - الحد الأقصى للمخزون.

الحــــل:

١ - حجم الطلبية المشتراة=الاحتياجات(المشتريات) السنوية ÷ عدد مرات التوريد

حجم الطلبية المشتراة = وحدة ÷ مرة

= وحدة

٢ - المخزون الاحتياطي = الطلبية × ٠,٠٥

= × ٠,٠٥

= وحدة

٣ - تكلفة إجراءات التوريد السنوية=عدد مرات التوريد السنوية×تكلفة أمر التوريد.

= مرات × ريال

= ريال

٤ - تكلفة التخزين = الطلبية ÷ ٢ × تكلفة التخزين

= وحدة ÷ ٢ × = ريال

٥ - التكلفة الاجمالية لإجراءات التوريد والتخزين = تكلفة إجراءات التوريد + تكلفة التخزين.

٦ - حد الطلب=المخزون الاحتياطي(الأمان)+(فترة التوريد×معدل الطلب اليومي)

= وحدة + (يوم × وحدة)

= +

= وحدة

٧ - الحد الأقصى للمخزون = المخزون الاحتياطي (الأمان) + حجم الطلبية.

= وحدة + وحدة

= وحدة

رابعاً: أكـمل

١ - الكمية الاقتصادية للشراء هي ....

٢ - حد الطلب هو...

٣ - مخزون الأمان (الاحتياطي) هو ....

٤ - العلاقة بين حجم الطلبية المشتراة وتكلفة إجراءات التوريد هي علاقة ...... أما العلاقة بين حجم الطلبية المشتراة وتكلفة التخزين هي علاقة ....

٥ - تتحقق الكمية الاقتصادية للشراء عند:

أ - ....

ب - ....

٦ - يتم حساب تكلفة إجراءات التوريد كالآتي:.............................

٧ - يتم حساب تكلفة التخزين كالآتي:......................................

حـل التطبيقات:

١ - مخزون الأمان = ٥٪ من حجم الطلبية

حجم الطلبية = الاحتياجات السنوية من الصنف ÷ عدد مرات الشراء

= ٩٠٠٠ وحدة ÷ ٩ مرات شراء

= ١٠٠٠ وحدة

إذاً مخزون الأمان = حجم الطلبية × ٥٪

= ١٠٠٠ وحدة × ٥٪

= ٥٠ وحدة

٢ - حجم الطلبية = ١٠٠٠ وحدة.

٣ - معدل الطلب اليومي = الاحتياجات السنوي ÷ عدد أيام العمل السنوية.

= ٩٠٠٠ وحدة ÷ ٣٠٠ يوم عمل

= ٣٠ وحدة يومياً

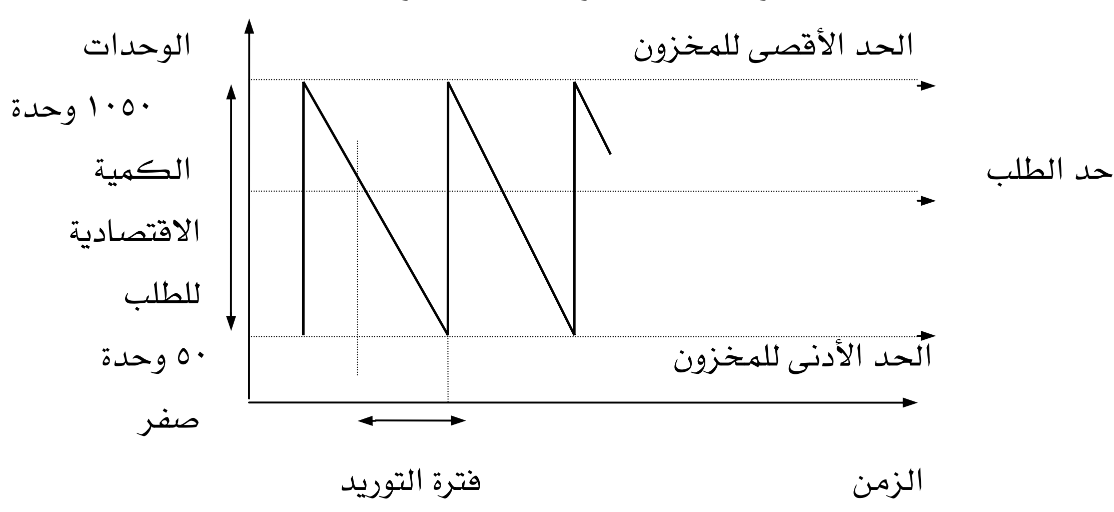
حد الطلب = مخزون الأمان + (فترة التوريد × معدل الطلب اليومي)

= ٥٠ وحدة + (١٠ × ٣٠ وحدة)

= ٥٠ وحدة + ٣٠٠ وحدة = ٣٥٠ وحدة.

٤ - الحد الأقصى للمخزون = مخزون الأمان (الاحتياطي) + حجم الطلبية

= ٥٠ وحدة + ١٠٠٠ وحدة = ١٠٥٠ وحدة



حركة المخزون على مدار الزمن

ثانياً: حجم الطلبية المشتراة = ٢٠٠٠ وحدة

١ - مخزون الأمان = ٢٠٠ وحدة

٢ - حد الطلب = ٣٥٠ وحدة

٣ - الحد الأقصى للمخزون = ٢٢٠٠ وحدة.

ثالثاً:

١. حجم الطلبية المشتراة = ٦٠٠ وحدة
٢. المخزون الاحتياطي = ٣٠ وحدة
٣. تكلفة إجراءات التوريد = ١٠٠ ريال
٤. تكلفة التخزين = ٣٠ ريال
٥. التكلفة الإجمالية لإجراءات التوريد والتخزين = ١٣٠ ريال
٦. حد الطلب = ٣٣٠ وحدة
٧. الحد الأقصى للمخزون = ٦٣٠ وحدة.

رابعاً:

١. **الكمية الاقتصادية للشراء** هي حجم الطلبية التي تشتريها المنشأة وعندها تتحقق أقل تكلفة إجمالية لإجراءات التوريد والتخزين وعندها أيضاً تتساوى (تتقارب جداً) تكلفة الاحتفاظ بالمخزون مع تكلفة إجراءات التوريد.

٢. **حد الطلب** هي مستوى المخزون أو الوحدات التي عندها تبدأ المنشأة في اتخاذ إجراءات طلب شراء أو توريد طلبية جديدة حتى يمكن إعادة مستوى المخزون من الصنف إلى الحد الأقصى الذي يتعين أن يكون عليه الصنف.

٣. **مخزون الأمان (الاحتياطي)** هي ذلك القدر من السلع (المخزون) الذي تحتفظ به المنشأة لمواجهة الأوامر العاجلة أو المفاجئة من العملاء ولمواجهة المشاكل الناتجة من عدم انتظام وردود الطلبيات للمخازن أو وصول بعضها غير مطابق للمواصفات نتيجة أخطاء في الشحن.

٤. العلاقة بين حجم المشتراة وتكلفة إجراءات التوريد علاقة عكسية، أما العلاقة بين حجم الطلبية المشتراة وتكلفة التخزين فهي علاقة طردية.

٥. تتحقق الكمية الاقتصادية للشراء عند:

أ - أقل تكلفة إجمالية سنوية لإجراءات التوريد والتخزين.

ب - تساوي أو التقارب الشديد بين تكلفة إجراءات التوريد وتكلفة التخزين.

٦. يتم حساب تكلفة إجراء التوريد كالأتي:

تكلفة إجراءات التوريد = عدد مرات التوريد × تكلفة أمر التوريد الواحد

٧. يتم حساب تكلفة التخزين كالأتي:

تكلفة التخزين = حجم الطلبية ÷ ٢ × تكلفة تخزين الوحدة.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعرف على أسباب احتفاظ المنشآت بالمخزون.				
٢ -علاقة حجم المخزون بمستوى خدمة العملاء.				
٣ -التعرف على مفهوم مخزون الأمان (الاحتياطي).				
٤ -تقدير حجم مخزون الأمان (الاحتياطي).				
٥ -التعرف على مفهوم حد الطلب للمخزون.				
٦ -حساب حد الطلب.				
٧ -التعرف على مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب.				
٨ -حساب الكمية الاقتصادية للطلب بيانياً وبالمعادلة.				
٩ -تحديد الحد الأدنى والأعلى للمخزون.				
١٠ -التعرف على مزايا وعيوب زيادة المخزون عن الحد.				
١١ -التعرف على مزايا وعيوب نقص المخزون عن الحد.				
١٢ -التعرف على مفهوم مراقبة المخزون.				
١٣ -التعرف على مفهوم التصنيف الثلاثي للمخزون.				
١٤ -القيام بالتصنيف الثلاثي للمخزون.				
١٥ -التعرف على مفهوم وأنواع وأهداف الجرد المخزني.				
١٦ -القيام بالجرد المخزني.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ التاريخ

رقم الطالب/ المحاولة: ١ ٢ ٣ ٤

الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط

كل بند يقيم بـ ١٠ درجات الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط

بنود التقييم (العناصر)	النقـاط
١ -التعرف على أسباب احتفاظ المنشآت بالمخزون.	
٢ -علاقة حجم المخزون بمستوى خدمة العملاء.	
٣ -التعرف على مفهوم مخزون الأمان (الاحتياطي).	
٤ -تقدير حجم مخزون الأمان (الاحتياطي).	
٥ -التعرف على مفهوم حد الطلب للمخزون.	
٦ -حساب حد الطلب.	
٧ -التعرف على مفهوم الكمية الاقتصادية للطلب.	
٨ -حساب الكمية الاقتصادية للطلب بيانياً وبالمعادلة.	
٩ -تحديد الحد الأدنى والأعلى للمخزون.	
١٠ -التعرف على مزايا وعيوب زيادة المخزون عن الحد.	
١١ -التعرف على مزايا وعيوب نقص المخزون عن الحد.	
١٢ -التعرف على مفهوم مراقبة المخزون.	
١٣ -التعرف على مفهوم التصنيف الثلاثي للمخزون.	
١٤ -القيام بالتصنيف الثلاثي للمخزون.	
١٥ -التعرف على مفهوم وأنواع وأهداف الجرد المخزني.	
١٦ -القيام بالجرد المخزني.	
المجمـموع	

ملاحظات:..

....

توقيع المدرب

المملكــة العربيــة الســعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



منافذ التوزيع

تقييم منافذ التوزيع (الموزعين)

الأهــداف:

عندما تكتمل هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً على:

١-التعرف على معايير تقييم أداء منافذ التوزيع (الموزعين).

٢-ممارسة عملية تقييم منافذ التوزيع (الموزعين).

٣-التعرف على أهمية عملية التقييم والقرارات المترتبة عليها.

الوقت المتوقع للتدريب: ٤ ساعات

الوسائل المساعدة :

١. استخدام التعليمات.
٢. الآلة الحاســـبة.

المحتويات:

مقدمة

أولاً: معايير تقييم منافذ التوزيع (الموزعين).

ثانياً: اجراءات تقييم منافذ التوزيع (الموزعين).

ثالثاً: نتائج تقييم منافذ التوزيع (الموزعين).

مقدمة

إن قيام الشركة المنتجة باختيار الموزعين والتعاقد معهم وتحفيزهم قد لا يضمن أن يكون أداء هؤلاء الموزعين مطابق لما هو متوقع أو لما يجب أن يكون عليه من وجهة نظر المنشأة المنتجة. لذلك يجب على الشركة المنتجة أن تقوم دورياً بفحص أو تقييم أداء الموزعين.

وتخصص هذه الوحدة لتقييم الموزعين حيث نعرض فيها معايير تقييم الموزعين ثم عملية التقييم وأخيراً القرارات المترتبة على التقييم.

أولاً : معايير تقييم منافذ التوزيع (الموزعين) :

الحقيقة أن هناك العديد من المعايير التى تستخدم فى التقييم أهمها :

١ -تحقيق الحصص البيعية المحددة.
٢ -مستويات المخزون من منتجات الشركة المنتجة.
٣ -الوقت المستغرق لتسليم العملاء المنتجات المطلوبة.
٤ -معالجة السلع المعيبة.
٥ -التعاون فى برامج الترويج والتدريب الخاصة بالمنتج.
٦ -الخدمات التى يتم تقديمها للعملاء.
٧ -المحافظة على الأسعار التى يحددها المنتج.
٨ -تكاليف التوزيع.
٩ -جهود الموزع فى زيادة رقعة التوزيع أو جذب فئة جديدة للتعامل مع المنشأة.

ثانياً : تقييم منافذ التوزيع (الموزعين) :

تتمثل الاجراءات فى الآتى:

١ -تحديد معايير تقييم الموزع.
٢ -تحديد الأهمية النسبية لمعايير التقييم: عن طريق إعطائها درجات تعكس الأهمية النسبية بحيث يكون مجموع درجات المعايير ١٠٠ درجة.
٣ -تقييم الأداء الفعلي للموزع: عن طريق جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير وتحديد مدى مقابلته للمعايير.
٤ -تحديد الأداء الفعلي للموزع لكل معيار : عن طريق ضرب (بند٢× بند٣).

تحديد الأداء الفعلي للموزع لكل المعايير : بجمع درجات بند رقم ٤.

وتحديد الأداء الفعلي الاجمالى للموزع من خلال مقارنة الدرجة المعبرة عن أدائه بالجدول التالى :

درجات التقييم	آداء الموزع
أقل من ٥٠ درجة	غير مقبول
من ٥٠ لأقل من ٦٠ درجة	مقبول
من ٦٠ لأقل من ٧٥ درجة	جيـد
من ٧٥ لأقل من ٨٥ درجة	جيد جداً
من ٨٥ درجة فأكـثر	ممتـاز

مثال رقمي :

تريد شركة الإيمان تقييم أداء ثلاثة موزعين تابعين لها هم:

١ - شركة الصفا ٢ - الشركة الدولية ٣ - الشركة الاقتصادية.

وقد حدد الشركة ستة معايير للتقييم والأهمية النسبية لكل معيار على النحو التالى :

١ -تحقيق الحصص البيعية المحددة ٤٠ درجة

٢ -الاحتفاظ بمستويات مقبولة من منتجات الشركة ١٥ درجة

٣ -التعاون مع الشركة فى برامج الترويج والتدريب ١٠ درجات

٤ -تقديم الخدمات التى يطلبها العملاء ١٠ درجات

٥ -المحافظة على الأسعار التى تحددها الشركة ١٥ درجـة

٦ -تكاليف التوزيع ١٠ درجات

---

١٠٠ درجة

وقد قامت الشركة بجمع البيانات عن أداء الشركات الثلاثة ومقارنته بالمعايير وكان تقييم الأداء الفعلي للشركات على النحو التالى :

معايير الأداء	تقييم الأداء الفعلى		
	شركة الصفا	الشركة الدولية	الشركة الاقتصادية
١ - تحقيق الحصص البيعية	٩٠٪	٨٠٪	٧٠٪
٢ - الاحتفاظ بالمخزون	٨٠٪	٩٠٪	٩٠٪
٣ - التعاون فى التدريب والترويج	٦٠٪	٦٠٪	٦٠٪
٤ - تقديم الخدمات للعملاء	٦٠٪	٥٠٪	٨٠٪
٥ - المحافظة على الأسعار	٦٠٪	٦٠٪	٥٠٪
٦ - تكاليف التوزيع	٨٠٪	٨٠٪	٥٠٪

المطلوب : تقييم أداء شركات التوزيع الثلاثة :

الحــل :

١. تحديد معايير التقييم (تم تحديدها).
٢. تحديد الأهمية النسبية لمعايير التقييم (تم تحديدها).
٣. تقيمم الأداء الفعلي للموزع (الجدول السابق).
٤. تحديد الأداء الفعلي للموزع لكل معيار ضرب (بند٢×بند٣).

الأهمية النسبية للمعايير	الآداء الفعلي لشركة الصفا	الآداء الفعلي للشركة الدولية	الآداء الفعلي للشركة الاقتصادية
المعيار الأول ٤٠	٤٠°×٩٠٪=٣٦	٤٠°×٨٠٪= ٣٢	٤٠°×٧٠٪=٢٨
المعيار الثانى ١٥	١٥°×٨٠٪=١٢	١٥°×٩٠٪= ١٤	١٥°×٩٠٪=١٤
المعيار الثالث ١٠	١٠°×٦٠٪= ٦	١٠°×٦٠٪= ٦	١٠°×٦٠٪=٦
المعيار الرابع ١٠	١٠°×٦٠٪= ٦	١٠°×٥٠٪= ٥	١٠°×٨٠٪=٨
المعيار الخامس ١٥	١٥°×٦٠٪=٩	١٥°×٦٠٪= ٩	١٥°×٥٠٪=٨
المعيار السادس ١٠	١٠°×٨٠٪=٨	١٠°×٨٠٪= ٨	١٠°×٥٠٪=٥
الإجمالى	٧٧ درجة	٧٤ درجة	٦٩ درجة

∴ أداء شركة الصفـا ٧٧ درجة = جيد جداً.

أداء الشركة الدولية ٧٤ درجة = جيـــد.

أداء الشركة الاقتصادية ٦٩ درجة = جيـــد.

ثالثاً : نتائج تقييم منافذ التوزيع

الحقيقة أن تقييم أداء منافذ التوزيع أو الوسطاء يعتبر وسيلة للكشف عن تقصير بعض الموزعين وتفوق البعض الآخر أو الكشف عن ثغرات بنظام اختيار الموزعين أو تحفيزهم ومتابعتهم .. إلخ. لذلك يجب على المنشأة المنتجة اتخاذ اللازم لإصلاح هذه الثغرات بأسرع وقت ممكن وأهم القرارات التى تتخذ بناء على هذا التقييم:

١ -مكافأة الموزع الجيد الأداء.
٢ -مساعدة الموزع ضعيف الأداء على تطوير أدائه.
٣ -إضافة أو اسقاط بعض الوسطاء الذين تتعامل معهم المنشأة.
٤ -إضافة أو اسقاط بعض منافذ (قنوات) التوزيع المستخدمة بما تحويه من وسطاء.
٥ -إعادة النظر فى هيكل وسياسة التوزيع.
٦ -إعادة النظر فى أسلوب اختيار الموزعين.
٧ -إعادة النظر فى أسلوب تحفيز الموزعين.
٨ -إعادة النظر فى أسلوب متابعة الموزعين.

ملخص :

أن قيام الشركات الانتاجية باختيار وتحفيز الموزعين قد لا يضمن أن يكون أداؤهم مطابق لما هومتوقع منهم لذلك فهى تقوم بتقييم أدائهم من خلال تحديد معايير تقييم الأداء، ثم تقييم الأداء وبعد ذلك تتخذ القرارات المناسبة لمعالجة الثغرات أو جوانب النقص التى يسفر عنها التقييم.

تعليمات للمتدرب :

١ -اشرح للمتدربين مفهوم وأهمية عملية تقييم أداء الموزعين.
٢ -بين للمتدربين أهم معايير تقييم أداء الموزعين.
٣ -أشرك المتدربين فى استنباط معايير أخرى لتقييم أداء الموزعين.
٤ -اشرح للمتدربين من خلال مثال رقمى اجراءات عملية تقييم أداء الموزعين.
٥ -اشرح للمتدربين نتائج تقييم الموزعين.
٦ -أشرك المتدربين فى تحديد القرارات المترتبة على تقييم الموزعين.

تمرين :

ترغب الشركة السعودية للمكيفات فى تقييم أداء ثلاث موزعين تابعين لها هم :

١ - الشركة المتحدة ٢ - الشركة الأهلية ٣ - الشركة الشرقية

وقد حددت الشركة ٦ معايير لتقييم أداء الموزعين والأهمية النسبية لكل معيار على النحو التالى :

١ -تحقيق الحصص البيعية ٣٠ درجة

٢ -الاحتفاظ بالمخـــزون ١٥ درجة

٣ -التعاون مع الشركة فى الترويج ١٥ درجة

٤ -تقديم الخدمات للعملاء ٢٠ درجة

٥ -المحافظة على أسعار الشركة ١٠ درجة

٦ -تكاليف التوزيع ١٠ درجة

مجموع الدرجات ١٠٠ درجة

وقد قامت الشركة بجمع البيانات عن أداء الشركات الثلاث ومقارنته بالمعايير وكان تقييم الأداء الفعلي للشركات الثلاث على النحو التالى :

معايير الأداء	تقييم الأداء الفعلى		
	الشركة المتحدة	الشركة الأهلية	الشركة الشرقية
١ - تحقيق الحصص البيعية	٪٨٠	٪٧٠	٪٦٠
٢ - الاحتفاظ بالمخزون	٪٧٠	٪٦٠	٪٥٠
٣ - التعاون فى الترويج	٪٧٠	٪٧٠	٪٧٠
٤ - تقديم الخدمات للعملاء	٪٦٠	٪٦٠	٪٦٠
٥ - المحافظة على الأسعار	٪٧٠	٪٨٠	٪٧٠
٦ - تكاليف التوزيع	٪٦٠	٪٦٠	٪٧٠

المطلوب : تقييم أداء شركات التوزيع الثلاث :

الحـل :

١. الخطوة الأولى (تم تحديدها)
٢. الخطوة الثانية (تم تحديدها)
٣. الخطوة الثالثة (الجدول السابق)
٤. الخطوة الرابعة وتتضمن ضرب (بند ... × بند ...)

الخطوة الرابعة:

وتتضمن ضرب (بند ... × بند ...)

	الشركة المتحدة	الشركة الأهلية	الشركة الشرقية
١ -المعيـــــار الأول ٣٠°	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
٢ -	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
٣ -	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
٤ -	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
٥ -	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
٦ -	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة	...×...= .. درجة
الإجمالى			

الإجابة :

الشركة المتحدة ٧١ درجة الآداء : جيد
الشركة الأهلية ٦٦ درجة الآداء : جيد
الشركة المتحدة ٦٤ درجة الآداء : جيد

أفضل الشركات هى المتحدة ثم الأهلية ثم الشرقية (حسب درجات التقييم).

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المتدرب نفسه)

تعليمات

بعد الانتهاء من التدريب في هذه الوحدة قيم نفسك بوضع علامة √ أمام مستوى الأداء الذي أتقنته.

النشاط أو العنصر	مستوى الأداء (هل أتقنت الأداء)			
	غير قابل للتطبيق	لا	جزئياً	كلياً
١ -التعرف على مفهوم وأهمية تقييم أداء الموزعين.				
٢ -التعرف على معايير تقييم أداء الموزعين.				
٣ -استنباط معايير أخرى لتقييم أداء الموزعين.				
٤ -القيام بعملية تقييم أداء الموزعين.				
٥ -التعرف على نتائج تقييم الموزعين.				
٦ -التعرف على قرارات تقييم الموزعين.				
٧ -استنباط قرارات أخرى بناء على عملية التقييم.				

يجب أن تصل النتيجة لجميع المفردات أو العناصر المذكورة إلى درجة الإتقان الكلي وفي أي حالة خلاف ذلك يجب إعادة التدريب على هذا النشاط بمساعدة المدرب.

نموذج تقييم مستوى الأداء (يعبأ بواسطة المدرب)

اسم الطالب/ **التاريخ**	
رقم الطالب/ **المحاولة:** ١ ٢ ٣ ٤	
الحد الأدنى ما يعادل ٨٠٪ من مجموع النقاط	
كل بند يقيم بـ ١٠ درجات **الحد الأعلى ما يعادل ١٠٠٪ من مجموع النقاط**	

بنود التقييم (العناصر)	النقــاط
١ -التعرف على مفهوم وأهمية تقييم أداء الموزعين.	
٢ -التعرف على معايير تقييم أداء الموزعين.	
٣ -استنباط معايير أخرى لتقييم أداء الموزعين.	
٤ -القيام بعملية تقييم أداء الموزعين.	
٥ -التعرف على نتائج تقييم الموزعين.	
٦ -التعرف على قرارات تقييم الموزعين.	
٧ -استنباط قرارات أخرى بناء على عملية التقييم.	
المجمــوع	

ملاحظات:..

....

توقيع المدرب

المملكــة العربيــة الســعودية
المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني
الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج



منافذ التوزيع

ورشة عمل: توصيف منافذ التوزيع

ورشة عمل : توصيف منافذ التوزيع

٨

الهــدف:

إطلاع المتدربين على الأنواع المختلفة من منافذ التوزيع.

الوقت المتوقع للتدريب:

واجبات المدرب:

١-تقسيم المتدربين لمجموعات كل مجموعة تتكون من ٦ : ٨ متدرب.
٢-تكليف كل مجموعة متدربين باختيار منتج (سلعة) معينة.
٣-تكليف كل مجموعة متدربين بتوصيف منافذ توزيع هذا المنتج (السلعة).
٤-متابعة كل مجموعة أثناء توصيف منافذ التوزيع.
٥-الإشراف على المجموعات أثناء إعداد تقرير "توصيف منافذ التوزيع".
٦-الإشراف على المجموعات أثناء عرض تقرير "توصيف منافذ التوزيع".
٧- اقتراح التعديلات اللازمة على تقرير توصيف منافذ التوزيع.
٨-تقييم كل مجموعة متدربين وكل متدرب.

واجبات المتدرب:

١. تقوم كل مجموعة متدربين بزيارة الشركة المنتجة للمنتج (السلعة) المختارة ومقابلة المسئولين عن البيع والتوزيع.

تقوم كل مجموعة بـ:

- توصيف منافذ (قنوات) التوزيع المستخدمة سواء المباشرة أوغير المباشرة.
- تحديد مستويات التوزيع بكل قناه.
- تحديد عدد الموزعين وأسمائهم وتوزيعهم الجغرافي بكل مستوى ولكل قناه توزيع.
- تحديد سياسات تعامل الشركة المنتجة مع الموزعين مثل:
  - طرق الاتصال بالموزعين.
  - طرق التعامل مع الموزعين.
  - هامش الربح الذي تقدمه الشركة المنتجة للموزعين.
  - المساعدات التي تقدمها الشركة المنتجة للموزعين.
  - إجراءات رقابة الشركة المنتجة على الموزعين.
  - مشكلات الشركة المنتجة مع الموزعين.

٢. تقوم كل مجموعة متدربين بإعداد تقرير عن توصيف منافذ توزيع منتجها يتضمن البنود السابقة.
٣. تقوم كل مجموعة متدربين بعمل عرض Presentation لتقريرها أمام باقي المجموعات الأخرى من المتدربين ومناقشتهم.
٤. تقوم كل مجموعة متدربين بإجراء التعديلات اللازمة على تقريرها الخاص بتوصيف منافذ التوزيع.
٥. يعرض التقرير في صورته النهائية على المدرب.
٦. يقوم كل مدرب بتقييم المتدربين كمجموعات وأفراد.

ملاحظات:

....

....

الهــدف:

تزويد المتدربين بأسس اختيار منافذ التوزيع.

الوقت المتوقع:

واجبات المدرب:

١ -الاتصال بإحدى المنشآت وترتيب زيارة ميدانية لها من جانب المتدربين.
٢ -اصطحاب المتدربين في الذهاب إلى المنشأة ومقابلة المسئولين عن البيع والتوزيع للاطلاع على أسس وأسلوب اختيار الموزعين بالمنشأة.
٣ -تنظيم المناقشات التي تتم بين المسئولين بالمنشأة وبين المتدربين.

واجبات المتدربين:

عقد لقاءات مع المسئولين بالشركة للاطلاع على:

١ -معايير اختيار منافذ التوزيع (الموزعين) المستخدمة في الشركة.
٢ -الأهمية النسبية لمعيير منافذ التوزيع (الموزعين).
٣ -أسلوب اختيار منافذ التوزيع (الموزعين).
٤ -مشكلات اختيار منافذ التوزيع (الموعين).
٥ -نقاط القوة والضعف في اختيار منافذ التوزيع (الموزعين).
٦ -مناقشة المسئولين بالمنشأة بخصوص نقاط القوه والضعف والمشكلات.

الملاحظـات:

....

....

....

....

الهـدف:

إطلاع المتدربين على الدورة المستندية ونظام الاتصال والإشراف والمتابعة بين الشركة ومنافذ التوزيع.

الوقت المتوقع للتدريب:

واجبات المدرب:

١ -تقسيم المتدربين لمجموعات.

٢ -تكليف كل مجموعة متدربين باختيار منتج (سلعة) معينة.

٣ -تكليف كل مجموعة متدربين بتوصيف وتقييم: نظام الاتصال - الدوره المستندية - نظام الإشراف والرقابة على الموزعين - المعلومات المرتده).

٤ -متابعة كل مجموعة أثناء قيامها بالتوصيف والتقييم.

٥ -الإشراف على المجموعات أثناء إعداد تقرير "التوصيف والتقييم".

٦ -الإشراف على المجموعات أثناء عرض تقرير "التوصيف والتقييم".

٧ - اقتراح التعديلات اللازمة على تقرير "التوصيف والتقييم".

٨ -تقييم كل مجموعة متدربين وكل متدرب.

واجبات المتدرب:

١. تقوم كل مجموعة متدربين بزيارة الشركة المنتجة للمنتج (السلعة) المختارة وبعض موزعيها ومقابلة المسئولين عن البيع والتوزيع بهما.

٢. تقوم كل مجموعة متدربين بالتعرف على وتوصيف:

- نظام الاتصال المتبع من جانب الشركة الإنتاجية وموزعيها (الهدف من الاتصال - وسائل الاتصال - توقيت الاتصال - مشاكل الاتصال..إلخ).
- الدورة المستندية المتبعة لدى الموزعين عند الحصول على احتياجاتها من السلع من الشركة الإنتاجية من لحظة تحديد احتياجاتها من السلع حتى وصول الطلبية.

- الدورة المستندية المتبعة لدى الشركة الإنتاجية في تزويد الموزعين باحتياجاتهم من سلع الشركة.
- نظام الإشراف والرقابة المتبع بالشركة الإنتاجية على الموزعين (الهدف - القائم بالإشراف والرقابة - أسلوب الرقابة - نتائج الإشراف والرقابة - مشاكل الإشراف ....إلخ).
- المعلومات المرتدة للشركات المنتجة عن الموزعين: نوع التقارير - الهدف منها - توقيتها - القائم بإعدادها - أوجه الاستفادة منها...إلخ).

٣. تقوم كل مجموعة متدربين بإعداد تقرير عن البنود السابقة "توصيف نظام معلومات منافذ التوزيع".

٤. تقوم كل مجموعة متدربين بعمل عرض Presentation لتقريرها أمام باقي المجموعات الأخرى من المتدربين ومناقشتهم.

٥. تقوم كل مجموعة متدربين بإجراء التعديلات اللازمة على تقريرها الخاص بنظام معلومات منافذ التوزيع في ضوء المناقشات السابقة.

٦. يعرض التقرير في صورته النهائية على المدرب.

٧. يقوم كل مدرب بتقييم المتدربين كمجموعات وأفراد.

ملاحـظات:

....

....

....

....

....

....

....

....

الهـدف:

إلمام المتدربين بأساليب تحضير منافذ التوزيع وكيفية تقييم تحليل التكلفة والعائد من وراء التعامل مع هذه المنافذ.

الوقت المتوقع:

واجبات المدرب:

١ -الاتصال بإحدى المنشآت المنتجة وبعض موزعيها وترتيب زيارة ميدانية لها من جانب المتدربين.
٢ -اصطحاب المتدربين في الذهاب إلى المنشأة ومقابلة المسئولين عن البيع والتوزيع والمسئولين لدى الموزعين.
٣ -تنظيم المناقشات التي تتم بين المسئولين بالمنشآت والمتدربين.

واجبات المتدربين:

١. عقد لقاءات ومناقشات مع المسئولين بالمنشأة للاطلاع على:

- تشكيلة الحوافز التي تقدم للموزعين (الإيجابية والسلبية).
- التعرف على الهدف من الحوافز.
- مدى كفاية هذه الحوافز من وجهة نظر الموزعين.
- تحليل التكلفة والعائد للحوافز.
- مردود الحوافز.
- مشكلات تقدير الحوافز وصرفها ...إلخ.

الملاحظات:

....
....
....
....
....
....

الهـدف:

التأكد من اكتساب المتدرب مهارات التعامل مع منافذ التوزيع وتقييم أدائها.

الوقت المتوقع: ٤ ساعات.

واجبات المدرب:

١ -تقسيم المتدربين لمجموعات.

٢ -تكليف كل مجموعة متدربين باختيار منشأة انتاجية معينة.

٣ -الاتصال بالمنشآت الإنتاجية وترتيب زيارات للمتدربين لها ومقابلة المسئولين عن البيع والتوزيع بها والحصول على البيانات اللازمة.

٤ -تكليف كل مجموعة متدربين بتقييم أداء منفذ توزيع (موزع) تابع لهذه المنشآت.

٥ -الإشراف على مجموعات المتدربين أثناء قيامها بعملها.

٦ - الإشراف على عرض مجموعات المتدربين نتائج التقييم على المسئولين بالمنشآت الإنتاجية ومناقشتهم.

٧ -الإشراف على إجراء التعديلات اللازمة على أسلوب تقييم الموزعين في ضوء المناقشات مع المسئولين بالشركات الإنتاجية.

٨ -تقييم كل مجموعة متدربين وكل متدرب.

واجبات المتدرب:

تقوم كل مجموعة متدربين بتقييم منفذ التوزيع (الموزع) للشركة الإنتاجية التي تم اختيارها على النحو التالي:

١ -تحديد معايير التقييم.

٢ -تحديد الأهمية النسبية لمعايير التقييم.

٣ -تحديد أسلوب التقييم.

٤ -عرض معايير التقييم وأهميتها وأسلوب التقييم على المسئولين بالمنشأة الإنتاجية ومناقشتهم فيها.

٥ -إجراء التعديلات اللازمة سواء في معايير التقييم وأهميتها النسبية وأسلوب التقييم في ضوء المناقشة مع المسئولين بالمنشأة الإنتاجية.

٦ -مقابلة المسئولين بالمنشأة الإنتاجية والحصول منهم على البيانات اللازمة لإجراء تقييم الموزع.

٧ -عرض نتائج التقييم على مسئولي البيع والتوزيع المنشأة الإنتاجية ومناقشتهم.

إجراء التعديلات اللازمة في أسلوب التقييم.

٨ -عرض أسلوب التقييم ونتائجه على المدرب.

ملاحـظات:

....

....

....

....

....

المحتويات

أولاً : الجزء النظري

ثانياً : الجزء العملي

الأشــكال

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

BAE SYSTEMS